



مركز البحوث

# القوة الكامنة للشبكات الاجتماعية

## فهم كيف يتم حقيقة إنجاز العمل في المنظمات



ترجمة

د. يوسف بن عبد الله المليفي

راجع الترجمة

أ.د. عبد اللطيف بن صالح النعيم

تأليف

روب كروس

أندرو باركر



بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

## القوة الكامنة للشبكات الاجتماعية فهم كيف يتم حقيقة إنجاز العمل في المنظمات

تأليف  
روب كروس  
أندرو باركر

ترجمة  
د. يوسف بن عبد الله المليفي

راجع الترجمة  
أ.د. عبد اللطيف بن صالح النعيم

١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م

## بطاقة الفهرسة

② معهد الإدارة العامة، ١٤٣٣هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

كروس، روب.

القوة الكامنة للشبكات الاجتماعية: فهم كيف يتم حقيقة إنجاز العمل في المنظمات / روب كروس؛ أندرو باركر؛ يوسف بن عبدالله المليفي؛ عبداللطيف بن صالح النعيم - الرياض، ١٤٣٣هـ.

٢٣٦ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم.

ردمك: ٧-٢٠٦-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

١- المنظمات والهيئات - تنظيم وإدارة أ. باركر، أندرو (مؤلف مشارك) ب. المليفي، يوسف بن عبدالله (مترجم) ج. النعيم، عبداللطيف بن صالح (مترجم) د- العنوان.

١٤٣٣/٧٤٦

ديوي ٦٥٨,٤

رقم الإيداع: ١٤٣٣/٧٤٦

ردمك: ٧-٢٠٦-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

**هذه ترجمة كتاب:**

**The Hidden Power of Social Networks  
Understanding How Work Really Gets done In  
Organizations  
© 2004 Harvard Business School  
Boston, Massachusetts**

**By  
Rob Cross  
Andrew Parker**



## المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة .....	٧
شكروتنويه .....	١١
الجزء الأول - كيف يتم حقيقة إنجاز العمل في المنظمات؟ .....	١٥
١- القوة الكامنة للشبكات الاجتماعية .....	١٧
٢- عبر الفواصل الكبيرة: معرفة وتحديد الفواصل الحرجة في المنظمات .....	٣١
٣- الوقوف على ما نعرف: تطوير مفهوم واستجابة القدرة التنظيمية .....	٤٩
٤- التهيئة: شحذ الهممة في المنظمات .....	٦٧
الجزء الثاني - كيف يدير المديرون الشبكات الاجتماعية .....	٨٧
٥- تحديد المشكلة: فهم كيفية تأثير الأفراد على الشبكة .....	٨٩
٦- بناء الجسور: إنشاء الشبكات وتطويرها والحفاظ عليها .....	١١٣
٧- كسر القوالب الجامدة: تهيئة السياق التنظيمي لمساندة الشبكات الاجتماعية .....	١٣٣
٨- المناطق التي لم ترسم على الخارطة: مستقبل وتحديات الشبكات في المنظمات .....	١٥٣
ملحق «أ» إجراء وتفسير تحليل الشبكة الاجتماعية .....	١٦٧
ملحق «ب» أدوات تعزيز الترابط في الشبكة .....	١٩٧
ملاحظات .....	٢٢١





## مقدمة:

عند وضع خريطة تنظيمية أمام معظم الموظفين، ابتداء من العمال العاديين إلى المديرين التنفيذيين، فسيقولون بأن المبرعات والخطوط لا تمثل حقيقة الطريقة التي ينجز بها العمل في منظماتهم. لكن سيسارع أغلبهم بالإقرار بأهمية تأثير شبكات العلاقات غير الرسمية على العمل والابتكار ذي الأهمية. ونتيجة للمعوقات (delaying) والمولدة ونشوء العمل المبني على المعرفة الكثيفة، فقد أصبحت الشبكات الاجتماعية من الخصائص المميزة للمنظمات - كتلك الموجودة في الوظائف المتداخلة في عمليات المنظمة الأساسية أو في حالات التكامل والدمج بين الشركات أو بين التحالفات. كما أصبحت هذه المواقع غير الظاهرة أساسية للأداء وتنفيذ الإستراتيجيات. وقد أظهرت البحوث أن الترابط المناسب في الشبكات التي تدار بعناية من خلال المنظمات قد يكون له بالغ الأثر على الأداء والتعلم والإبداع<sup>(١)</sup>. كما يمكن تحقيق منافع نتيجة وجود شبكات مترابطة بشكل جيد بين المنظمات<sup>(٢)</sup>.

وبالرغم من أهمية الشبكات، إلا أن المديرين التنفيذيين نادراً ما يحاولون تقييم أو دعم هذه الشبكات في منظماتهم<sup>(٣)</sup>. وكثير من القادة على ما يبدو تعلموا في كليات إدارة الأعمال أو يقررون من خبراتهم الذاتية الخاصة أنه ليس بمقدورهم فعل الكثير حيال الشبكات الاجتماعية. وقد ترتب على هذا طرح السؤال التالي: كيف يمكنك أن تدير ما لا يمكن أن تراه؟ وعندما يحاول كثير من المديرين تطوير التعاون بين الموظفين، فإنهم يفترضون أن سلامة الشبكة تتحقق بتدفق المعلومات، وتوحيد الشبكات المشتتة أو توسيعها، وبكل بساطة ما هو إلا زيادة الاتصال وتحسينه. فقد سمعنا كثيراً أن مديري تنفيذيين يزعمون أن بناء فرق العمل والاجتماعات التي تتم خارج موقع العمل تعد مفاتيح لتحسين الشبكات الاجتماعية. ولكن ما يعتقدون به يتغير بسرعة عند سؤالهم: هل تريدون حضور مزيد من الاجتماعات واستقبال رسائل بريد إلكتروني أكثر؟ يخشى معظم المديرين التنفيذيين الفكرة وسريعاً ما يمتشقون بأن المزيد من الاتصالات في عالم يزدحم بالمعلومات ليس هو الحل.

وبدلاً من ذلك، إن ما نحتاج إليه بشكل ملح هو منهج مستهدف أكثر لتحسين شبكة التعاون والترابط، حيث يؤدي هذا الأمر إلى منافع جمة للمنظمة. وهدفنا الأساسي في هذا الكتاب هو توضيح كيف يمكن للقادة تحقيق ذلك بلفت نظرهم إلى القوة الخفية للشبكات الاجتماعية في منظماتهم.

وبطبيعة الحال، إن الاهتمام بالشبكات الاجتماعية وتحليلها ليس جديداً. ففكرة

رسم صورة، يطلق عليها السوشيوجرام (Sociogram)، عمن هو مرتبط مع آخر، تنسب إلى الدكتور ج. إل. مورينو «Dr. J. L. Moreno»<sup>(١)</sup>، حيث يعتبر من أوائل علماء علم النفس الاجتماعي. فدراسات مورينو الأولى والتي أصبحت حقل دراسة السوشيومتري (Sociometry) رسمت علاقات المحبة والكراهية لدى خمسمائة فتاة في كلية ولاية نيويورك للبنات من بين ألفي طالبة في كلية نيويورك العامة، وكذلك لدى جماعات أخرى<sup>(٢)</sup>. ومنذ ذلك الحين، فقد أثرت أساليب الشبكة على فئات مختلفة من المثقفين المهتمين. فعلى سبيل المثال، لقد درس علماء الإدارة والاجتماع الجماعات المحلية والافتراضية<sup>(٣)</sup>، بالإضافة إلى العلاقة بين أنماط التفاعل بين الناس والظواهر الاجتماعية مثل السيطرة<sup>(٤)</sup>. كما طبق علماء الأنثروبولوجيا الثقافية على الهيكل الاجتماعي والأدوار وأنظمة النسب أو صلة القرابة<sup>(٥)</sup>. وقد استخدم الباحثون في مجال الاتصال تحليل الشبكات لتقييم معدل التوافق والتفاضل التي تواجه مثل هذه الأشياء كالمعلومات، والأدوات وآلة رسائل الفاكس<sup>(٦)</sup>. وأوضح علماء النفس الاجتماعي كيف أن هيكل اتصال الجماعة يؤثر في الأداء.

وفي الفكر الحديث، بدأ تحليل الشبكة يستحوذ وبشكل واسع على اهتمام المديرين والمديرين التنفيذيين. فقد نبه كتاب «The Tipping Point»، لمالكوم غلادويل «Malcolm Gladwell»، الجمهور العام بخصوص أهمية الشبكات. فمن خلال الأمثلة والقصص الفنية، أوضح غلادويل كيف أن الشبكات الاجتماعية تؤثر بشكل مثير على استيعاب الأفكار والاتجاهات في المجتمع. وهناك كتب أخرى، مثل «Linked» وكتاب «Six Degrees of Separation»، وكتاب «Nexus» اتخذت منهجاً أكثر تقنية في تقديم علم الشبكات. وقد أدى هذا العمل إلى ملاحظات واسعة تعتمد على أنماط اكتشفت في الشبكات المادية مثل الإنترنت أو شبكات الطاقة أو في الشبكات الأكثر تنظيماً مثل الظهور المشترك في الأفلام أو في مجالس إدارة الشركات. وبينما تتم ترجمة جوانب هذا العمل بشكل جيد في الشبكات الاجتماعية داخل المنظمات، إلا أنه يتحتم على المديرين أيضاً التعرف على الخصائص المميزة للشبكات المستخدمة.

أولاً، تتميز الشبكات الاجتماعية في المنظمات بالديناميكية وهي محكومة بالإستراتيجية والبنى التحتية وطبيعة العمل الذي يجري تنفيذه في وقت معين. وغالباً ما يؤدي السلوك الإداري والتصميم التنظيمي بشكل غير منظور وغير مقصود إلى تفكيك الشبكات. فعلى سبيل المثال، تؤدي الحوافز وممارسات الإدارة في العمل بشكل متكرر إلى منع التعاون بين الزملاء في مختلف الأقسام. فيمكن أن يؤدي

تصميم الوظائف إلى السعي في طلب معلومات من بعض الموظفين بشكل مبالغ فيه، مما يؤدي بالتالي إلى أن يتحولوا إلى عوائق في الشبكة. كما يمكن لممارسات إدارة الأفراد أن تؤدي بمن لديهم خبرة معينة إلى الارتباط الوثيق فقط مع من لديه نفس المعرفة. ونتيجة لذلك، يجب على المديرين تقييم الشبكات في منظماتهم مع التركيز على اكتشاف مدى تأثير السياق التنظيمي على أنماط شبكة العلاقات الاجتماعية وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

والخاصية الثانية لشبكات الموظفين هي أن المعلومات لا تتدفق في الشبكة دون تغيير خلال الشبكة الإنسانية مثلما يحدث لها عندما تمر عبر نواقل شبكة الإنترنت. إذ إن الناس يضيفون سياقاً وتفسيرات ومعاني مختلفة للمعلومات كما تلقوها ومن ثم ينقلونها للآخرين. هل تذكرون اللعبة التي تدعى "تلفون"؟ فالجملة البسيطة يمكن أن تشوه بشكل واسع كلما تناقلها الأفراد من شخص إلى آخر. فعلى سبيل المثال، إن جملة مثل "الغراب الأسود حط على السياج" "The black crow sat on the fence"، يمكن أن تتغير بشكل سريع وتصبح "طائر أبو الحناء الأحمر دخل إلى عشه" "The red robin flew to its nest". وبالطبع، فإن التشوهات في شبكات الموظفين تتعاظم لأن كثيراً من أعضاء الشبكة لا يتواجدون بالضرورة في نفس المكان ولا يركزون في نفس الوقت على نفس الموضوعات. وعندما يكون هؤلاء لهم أدوار في القيادة أو مراكز محددة في الشبكة ولهم قول مختلف حيال ما تعنيه المعلومات وأي التفسيرات يؤخذ بها، يكون التحريف بشكل أسوأ في المنظمات. ونتيجة لهذا، فإن تقييم وتحسين ربط الشبكة وتطويره يفرض تحديات مختلفة أكبر من اعتبار الإلكترونيات الموجودة في شبكات الطاقة أو تدفق المعلومات عبر الإنترنت.

إلا أنه يمكن للمديرين استعمال أدوات تحليل الشبكة الاجتماعية لتقييم ودعم الشبكات المهمة داخل منظماتهم، ومن الأفضل بكثير تولي هذا المنهج المستهدف بدلاً من ترك التعاون للظروف. وخلال السنوات الخمس الماضية، شاركنا في أكثر من ستين شبكة مهمة إستراتيجياً في عدد كبير من المنظمات الشهيرة. وقد عملنا عن كثب مع مديرين تنفيذيين وموظفين في عدد من المنظمات القيادية في مجالات الاستشارات والصيدلانيات والبرمجيات والإلكترونيات وصناعة الحاسوب والمنتجات الاستهلاكية والخدمات المالية وصناعة النفط وصناعة المعدات الثقيلة والكيمائيات وفي الحكومة، وذلك لتقييم وتطوير الشبكات المهمة إستراتيجياً. ومن خلال هذا البحث كان لدينا فرصة العودة إلى معظم تلك المنظمات مرة واحدة على الأقل لتقييم

تأثير أفكارنا عليها وإعادة النظر في تفكيرنا ونحن نتقدم إلى الأمام. وإننا على يقين أنه لا يوجد بحث آخر يتناول الشبكات في المنظمات والذي يربط بين سعة المشاركة ضمن مجموعة متنوعة من الصناعات مع عمق في التفاعل في كل منظمة مع مرور الوقت. وقد قمنا في هذا الكتاب بجمع استنتاجاتنا التي تكونت من هذا العمل ومن مصادر أخرى لتكون مرشداً للمديرين التنفيذيين والمديرين لتحديد وتقييم ودعم الشبكات المهمة إستراتيجياً في منظماتهم. ونتمنى أن تكون متابعة هذه الأفكار ممتعة ومفيدة لك كما كانت بالنسبة لنا.

## شكر وتنويه:

يعد هذا الكتاب نتاجاً لموضوعه؛ لأن جميع الأفكار الواردة فيه قد طورت بالتعاون مع شبكة متنوعة وغنية من الزملاء. فقد أسهم التعاون والمناقشات مع مختلف المتقنين في شحذ تفكيرنا منهجياً ونظرياً. فالعمل عن قرب مع أفراد في منظمات متنوعة وكثيرة كان وباستمرار يدفعنا إلى إيجاد تطبيقات عملية لتحليل الشبكة الاجتماعية. وباختصار، لقد سمحت لنا شبكاتنا الخاصة بأن نتجاوز مرحلة التعلم والممارسة، وأن نتناول هذه الأعداد الضخمة من العلاقات، وهو ما يركز عليه هذا الكتاب.

ويستحيل من خلال هذا التنويه القصير أن نتمكن من بيان المدى الذي تم فيه تطوير تفكيرنا من خلال الكتابة والمحادثات مع علماء الشبكات في مجالات مثل الاتصالات والإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي. فقد كان كثير من هؤلاء العلماء صبوراً وكرماً في أعطائنا الوقت لمناقشة الأساليب التحليلية والدلالات النظرية للشبكات الاجتماعية في المنظمات. ورغم أن قائمة هؤلاء الأفراد طويلة ويصعب تغطيتها بشكل كامل، فإننا نشمر بفائق الامتنان لما تم من محادثات، وفي بعض الحالات، التعاون مع: بول أدلر، واين بيكر، دان براس، كاثلين كارلي، دون كوهين، نوشير كونتراكتور، جوناثون كامينغز، توم دافينبورت، نانسي ديكسون، جيري فولكوسكي، مالكوم جلاذويل، تيم هول، مونيك هيجينز، هيرمينيا إيبارا، مايكل جونسون - كرامر، بيل كان، ديفيد كراكهاردت، فلاديس كرييز، دانيال ليفين، نيتين نوهريا، لاري برومساك، رون رايس، بيل سنايدر، بيل ستيفنسون، بوب توماس، دين والش، إتين وينغر، باري ويلمان، ومايك زاك، Paul Adler, Wayne Baker, Dan Brass, Kathleen Carley, Don Cohen, Noshir Contractor, Jonathon Cummings, Tom Davenport, Nancy Dixon, Gerry Falkowski, Malcom Gladwell, Tim Hall, Monica Higgins, Herminia Ibarra, Michael Johnson-Cramer, Bill Kahn, David Krackhardt, Valdis Krebs, Daniel Levin, Nitin Nohria, Larry Prusak, Ron Rice, Bill Snyder, Bill Stevenson, Bob Thomas, Dean Walsh, Etienne Wenger, Barry Wellman, and Mike Zack. ونشكر بشكل خاص ستيف بورغاتي «Steve Borgatti» لإرشاداته فيما يتعلق بالجانب التقني في تحليل الشبكة الاجتماعية ومشاركته معنا مؤلفاً مشاركاً ومستشاراً لمنتدى أي بي إم للأداء التنظيمي والمعرفي «IBM Knowledge and Organizational Performance Forum».

كما أننا مدينون أيضاً لمجموعة كبيرة من الناس يعملون في أكثر من ستين منظمة والذين وضعوا أقدامنا على الطريق للتحقق من أن أفكارنا كانت ناجحة. وقد ساعد

هؤلاء الناس في جعلنا نشارك في موضوعات مثيرة في منظماتهم كما ساعدونا على رؤية تطبيقات متعددة لأفكار الشبكة والاهتمامات التجارية. مرة أخرى، إن قائمة الناس طويلة جداً ويصعب أن نذكرها ولكننا نقدر الوقت والجهد لمئات الأفراد الذين التقينا بهم في المقابلات الشخصية أو جلسات النقاش أو الإلقاء. وبشكل خاص، نود أن نشكر عدة أفراد ممن عملنا معهم - إلى حد ما - عن قرب، وهذه القائمة تضم:

باتي أنكلام، كارول بيكار، ديريك بايني، أندرو بيرتون، لاري شيت، جو كوثريل، كيت إيرليش، سكوت إليوت، ديفيد إيبانك، ناتانييل فوتي، كيم غلاسجو، دوغ جوردين، ريان غوري، ريتشارد كرينفر، فيك غولاس، جيوريا هادار، شارلوت هولموند، سام إسرائيلي، آل جاكوبسون، أندرياس كاثيرت، هارش كارانديكار، ماري لي كينيدي، جون كلوس، مونيك لامبيرت، برونو لابورت، فرانك ليمستر، ريتشارد لايفزلي، إلين لوي، ماليا لوهي، كارين ليونز، ديانا مارتينيز - بويد، دارا ميناشي، تيري نيني، أن نوليس، فيفيك باراشور، جوش بلاسكوف، جيم بويج، فيليب رامسيل، دانييل رانتا، ميليسى رميزين، دوغ روش، ليزلي شنابير، توم شوريت، ماثيو سمبسون، روثين سميث، سكوت سميث، بيل سبنسر، جويرج ستيلي، كارين أوغيتا، غوليرمو فيلاسكويز، كيفين ووكر، لاي وايس، ودون وايت. «Patti Anklam, Carol Bekar, Derek Binney, Andrew Burton, Larry Chait, Joe Cothrel, Kate Ehrlich, Scott Eliot, David Ewbank, Nathaniel Foote, Kim Glasgow, Doug Gordin, Ryan Gorey, Richard Grainger, Vic Gulas, Giora Hadar, Charlotte Holmlund, Sam Israelit, Al Jacobsen, Andreas Kahnert, Harsh Karandikar, Mary Lee Kennedy, John Kloss, Monique Lambert, Bruno Laporte, Frank Leistner, Richard Livesley, Elaine Lowe, Malia Lowe, Karen Lyons, Diana Martinez-Boyd, Dara Menashi, Terry Naini, Ann Noles, Vivek Parachur, Josh Plaskoff, Jim Poage, Philip Ramsell, Daniel Ranta, Melissie Rumizen, Doug Rush, Lesley Shneier, Tom Short, Matthew Simpson, Ruthanne Smith, Scott Smith, Bill Spencer, Joerg Staeheli, Karen Ughetta, Guillermo Velasquez, Kevin Walker, Leigh Weiss, and Don White». هؤلاء وكثير من الأفراد الآخرين لهم الفضل في إنجاز هذا العمل.

كما ندين بالشكر والعرفان للتأييد المؤسسي الذي تلقيناه لدعم هذا العمل. فقد قدم منتدى أي بي أم للمعرفة والأداء التنظيمي «IBM's Knowledge and Organizational Performance Forum» بيئة مواتية ساعدتنا في تطوير هذا العمل مع مرور الوقت. وقد حالفنا الحظ بأن كان لدينا مجموعة من الزملاء المشجعين

والمعاونين في هذه المجموعة مثل:

ليزا أبرامز، مايك فونتتين، جو هورفات، إريك ليسير، إريك موسبروكر، ديفيد ميلين، ديفيد موندل، سال بارايس، ليزا ساسون وديف سنودين. «Lisa Abrams, Mike Fontaine, Joe Horvath, Eric Lesser, Eric Mosbrooker, David Millen, David Mundel, Sal Parise, Lisa Sasson, and Dave Snowden» ونود أن نشكر على وجه الخصوص جوديث كيلارد «Judith Quillard» التي أخذت على عاتقها مراجعة الكثير من هذا الكتاب في بدايته. فقد كانت دائماً تدفعنا بأن نجعل عملنا وتفكيرنا أفضل ولم تخجل علينا بمساعدتها البتة. كما أننا ممتنون لمعهد أكسنشرس للتغيير الإستراتيجي «Accenture's Institute for Strategic Change» لمساعدتنا في تطوير بعض هذه الأفكار. و نشكر بشكل خاص سو كانتريل، وتوم ديفينبورت، وبوب توماس «Sue Cantrell, Tom Davenport, and Bob Thomas» لما قدموه من تعاون بناء. وأخيراً، نشكر معهد باتن «Batten Institute» في كلية داردن للدراسات العليا لإدارة الأعمال «The Darden Graduate School of Business» الذي قدم المساعدة التحريرية. وبشكل خاص فإننا مدينون بالفضل لاليزابيث أوهاالوران «Elizabeth O'Halloran» لمناقشتها البناء والداعمة والمشجعة لهذا العمل.

وعلى صعيد التحرير، فإننا نشعر بالامتنان لشخصين لمعاونتهما لنا في إنجاز هذا العمل. فالأول كانت ميليندا ميرينو «Melinda Merino» التي وجهتنا ببنية من خلال التعامل مع مطبعة أنش بي أس «HBS» حيث زودتنا بتوجيهات لا تقدر بثمن في هذا الكتاب من بداية إعداد الإطار الأولي لهذا العمل حتى الاقتراحات التقصيلية النهائية. والثاني كانت آمي هاليداي «Amy Halliday» التي نقحت الكتاب وأدت عملها كاملاً دون كلل. ونحن بحق مقدرين لمساهمات آمي فيما يتعلق بكل من المحتوى والشكل، حيث لم يكن بوسعنا القيام بهذا من دونها.

وأخيراً، فإننا ندين جداً بالشكر الجزيل لزوجاتنا. إلى ديببي «Debbie» والتي كانت تستقبل راتشيل «Rachel» وكونر «Connor» خارج المكتب، وكانت تجعل بالصبر لتخطيط الرحلات والاتصالات الجماعية وساعات الكتابة: إيمانك ودعمك المستمر لي هما ما جعل هذه الأفكار تصبح حقيقة. فشكراً لك، روب «Rob».

إلى ليزا «Lisa»، لقد جعل صبرك وتشجيعك خلال الساعات الطوال المستقلة في البحث وكتابة هذا الكتاب جعل هذا العمل ممكناً. فشكراً لك، أندرو «Andrew».





## الجزء الأول

### كيف يتم حقيقة إنجاز العمل في المنظمات؟



## القوة الكامنة للشبكات الاجتماعية

إننا وبعد سنوات من العمل أعتقد مازلنا غير واثقين مما إذا كنا نقوم بالعمل على الوجه الصحيح أم لا ، حتى بعد كل تلك المشاريع الكبيرة من إعادة الهندسة، والانتقال لفرق العمل، والممارسات الجديدة للموارد البشرية، والاستحواذ على اثنين من الاقتناءات، والاستثمارات الهائلة في مجال التكنولوجيا . وحتى الآن يجب أن نكون قد خفضنا التكلفة وأنشأنا شركة متميزة دون التركيز على تسلسل السلطة أو تخصيص سلطات لنوي النفاذ. إلا أن التأكد من حدوث ذلك أمر ليس باليسير . فمعظمنا في هذه القاعة لديه آلاف الناس في العالم، لهذا من المستحيل أن ندير أو حتى نعرف ما يجري في دهاليز المنظمة . وأنا أعني أن كل واحد منا بإمكانه أن يخدعنا حتى نعتقد أننا أذكاء ونقود المركب ببراعة، ولكن حقيقة ما نستطيع فعله هو إيجاد مناخ وأمل بأن تسير الأمور بشكل إيجابي، وهذا شيء صعب، لأنك لا تستطيع حقيقة رؤية الأثر الذي تخلفه قراراتك على الناس. لذا ما عليك إلا أن تتمنى أن تسير الأمور كما تريد وهذا ما يشعرك بالثقة عندما تخبر الآخرين.

الرئيس التنفيذي - الإقراض التجاري

ومن المحتمل أن الشعور بالإحباط لدى هذا المدير التنفيذي يحاكي ما لديك من خبرة. فسواء أكنت مديراً يترأس قسماً أو عضواً أساسياً بأحد الأقسام، فإننا جميعاً نتأثر تأثراً ملحوظاً بتدفق المعلومات وبمواقع العلاقات في الشبكات الاجتماعية. وهذه الشبكات غالباً ما تكون غير موضحة على أية خارطة رسمية، ولكنها تتداخل بصورة معقدة مع أداء المنظمة وطريقة تطورها وتنفيذها للإستراتيجيات وقدرتها على الابتكار. وبالنسبة لغالبيتنا، فإن للشبكات أيضاً دوراً كبيراً تؤديه مع إنتاجيتها الشخصية وتعلمنا ونجاحنا المهني.

هذا، وليس من السهل دائماً أن نعرف بسهولة على ما يجري في مجموعات العمل الكبيرة والمنتشرة وغير المرئية في الظاهر. ولك أن تتدبر للحظات شبكة العلاقات

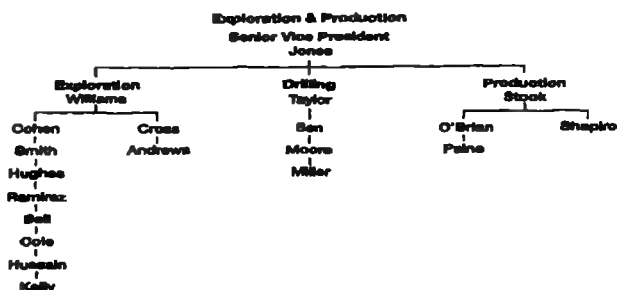
بين الأفراد الذين تعمل معهم، فمن المحتمل أن تصف علاقاتك الحميمة بدقة، غير أن الدراسات أظهرت أنه كلما ابتعدت عن دائرتك القريبة، فإن دقتك من المحتمل أن تبدأ في التراجع<sup>(١)</sup>. وانطلاقاً من أهمية الشبكات فإن هذا النقص في فهمها قد يؤثر بشكل جوهري على أداء الفرد والمنظمة.

إن المصرفي المحبط الذي اقتبسنا كلماته سابقاً يدرك بشكل قاطع أن دور كبير المديرين في الغالب هو تمسيق عمل الآخرين. وهذا الدور مركزي وجوهري إلى درجة أدت إلى النشاط بكامله - وقد يكون متعدد - بهدف إحداث ثورة في طريقة إنجاز الأفراد لأعمالهم. فخلال العقدين المنصرمين اكتسحت الكثير من المبادرات - مثل بحث الموققات (de-layering)، إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة (TQM) وفرق العمل، ودمج سلاسل التوريد، والتحالفات، وتطبيق كثير من التكنولوجيات - أرجاء منظر الشركات بدرجات نجاح مختلفة. وقد أدت هذه الجهود المتعلقة بتحسين الكفاءة والقضاء على البيروقراطية فعلاً إلى التحول في كيفية إنجاز الأعمال. فالموظفون أقل تقييداً من السابق من خلال علاقات رفع التقارير الرسمية أو العمليات والإجراءات البيروقراطية؛ ولذا فإن العمل المهم ينجز في معظم المنظمات حالياً عبر شبكة من الموظفين.

ولأن العمل وتنسيقه يتم التفاوض عليه بشكل متزايد في شبكات الموظفين، فقد ظهرت تحديات إدارية جديدة. وتقول الحكمة التقليدية بأن المرء لا يستطيع إدارة هذه الجماعات الناشئة، لذا فالمديرين التنفيذيون لا يفعلون سوى القليل لدعم الشبكات المهمة إستراتيجياً داخل منظماتهم. وربما يلجأ المديرين إلى الشبكات الخارجية التي أنشئت من خلال التحالفات والشراكات الإستراتيجية، وهم واثقون من إدراك أهمية شبكات الموظفين الداخلية. وبإستثناء تطوير عمل الجماعة أو تطبيق تكنولوجيا مشتركة، إلا أن معظمهم لا يتخذون أية إجراءات جادة لدعم هذه الشبكات<sup>(٢)</sup>. وقد يكون هذا التوجه مكلفاً.

تأمل شبكة صغيرة من المديرين التنفيذيين في قسم الاستكشاف والإنتاج في منظمة بترولية كبيرة. حيث إن هذا القسم كان في غمرة تطبيق تكنولوجيا موزعة تساعد في نقل أفضل الممارسات عبر مبادرات الحفز، وقد كان المديرين أيضاً مهتمين بقياس إمكانية القسم في ابتكار المعرفة والمشاركة فيها. وللمساعدة في هذه الجهود، فقد طلب منا أن نقوم بإجراء تحليل للشبكة الاجتماعية للمعلومات المتكررة والمتبادلة فيما بين كبار التنفيذيين في القسم. وكما يبين الشكل (١-١) فإن هذا التحليل أظهر التناقض الواضح بين الهياكل الرسمية وغير الرسمية للمجموعة.

شكل (١-١)  
مقارنة بين الهيكل الرسمي وغير الرسمي  
خارطة التنظيم الرسمي

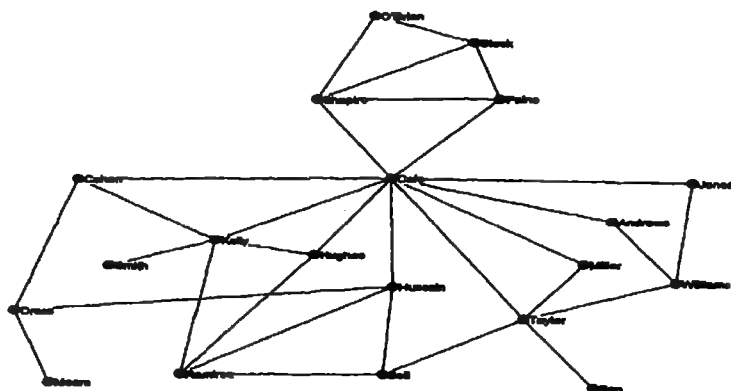


ملاحظة: أخفيت معالم هذا المثال بدرجة كبيرة بطلب من المنظمة.

المصدر: شكل (١-١١) وب، من ج. كروس وآخرون «الوقوف على ما نعرف: دعم إنتاج المعرفة والمشاركة في الشبكات الاجتماعية»، الديناميكيات التنظيمية ٢٠٠١، رقم ٢ (٢٠٠١): ١٠٠-١٢٠.

حقوق الطبع ٢٠٠١، أعيدت الطباعة بموافقة من السفر ماينس.

**شكل (١-١) البناء غير الرسمي كما كشفه تحليل الشبكة الاجتماعية**



وبالإضافة إلى بعض الموضوعات السياسية التي أعاقحت الترابط، ظهرت في الأفق ثلاث نقاط مهمة حول قدرة هذه المجموعة على الاستفادة من خبرتها. أولاً، كما هو الحال غالباً، فقد حدد تحليل الشبكة بأن مديري المستوى الأوسط مهمين لعملية تدفق المعلومات مع إنه لم يتوقع قادتهم هذه الأهمية. وقد جاءت المفاجأة الكبرى من الدور المهم الذي لعبه كول «Cole»، في التدفق الشامل للمعلومات سواء داخل المجموعة أو بين أعضاء قسم الإنتاج وباقي الشبكة. إن سمعة كول نتيجة خبرته وتجاوبه جعلت منه مصدراً مهماً لكل أنواع المعلومات. إلا أن عدد الطلبات التي تلقاها والمشاريع التي شارك فيها قد أصبحت متسعة، ولم تسبب له التوتر فقط، بل أدت إلى تباطؤ عام في أداء المجموعة ككل. ومن خلال عدم وجود خطأ من جانبه، إلا أن كول أصبح (عائقاً) أمام عمل المنظمة.

كما كشف تحليل الشبكة الاجتماعية أيضاً مدى اعتماد الشبكة الكلية على كول بشكل غير متناسب. ولو توظف في عمل آخر لخسرت الشركة كلاً من معارفه وعلاقاته التي قام بإنشائها، وهذه العلاقات في كثير من النواحي أساس تماسك الشبكة مع بعضها البعض. إذ سيصعب على المضطرين من الأفراد القدرة على إقامة علاقات معلوماتية، وسوف يعاني أداء المجموعة. ونتيجة للتحليل، قررت المنظمة تصنيف الطلبات التي تلقاها كول ومن ثم توزيع هذه المجالات على مديري تنفيذيين آخرين. وقد أزاح هذا الحل البسيط العبء عن كول وجعل الشبكة بمجملها أكثر تجاوباً ونشاطاً.

وعلى نفس القدر من الأهمية، فقد ساعد تحليل الشبكة أيضاً في تحديد الأفراد خارج محيط الشبكة (الهامشيين) ممن لديهم خبرة غير مستقلة. وبشكل خاص، فإن الكثير من كبار الموظفين أصبحوا معزولين جداً عن العمليات اليومية للمجموعة. وهذا أمر شائع. إذ عندما يترقى الموظفون داخل المنظمة، فإن عملهم يتحول إلى إنجاز مهام إدارية أكثر، مما يجعلهم أقل اطلاعاً ودراية بعمل مرؤوسيهـم. وعلى سبيل المثال، يكشف الشكل (١-١) أن أعلى شخص واسمه جونز «Jones»، كان أحد أكثر الموظفين الهامشيين، وقد أدى افتقاره للتجاوب إلى إعاقه الشبكة الكلية عندما كانت هنالك حاجة لاتخاذ قرارات مهمة. وقد ساعد الرسم البياني للشبكة الاجتماعية في تحويل ما كان يمكن أن يكون مواجهة صعبة مع هذا المدير التنفيذي إلى نقاش بناء، مما جعله يخصص وقتاً أكبر للمجموعة.

كما أوضح التحليل إلى أي مدى أصبح قسم الإنتاج (المجموعة الفرعية في قمة

مخطط الشبكة) بمعزل عن الشبكة ككل. وقبل أشهر عديدة من التحليل، نُقل هذا القسم إلى طابق مختلف. وبعد مراجعة الرسم البياني للشبكة، أدرك المديرون التنفيذيون أن هذا الفصل المادي قد أدى إلى عدد ضئيل من المقابلات السريعة والعفوية في الممرات. ولأن هذا النقص في الاتصالات أدى إلى سلسلة من مشاكل التشغيل، فقد قرروا استحداث اجتماعات مبرمجة من أجل التمييز عن هذا النقص.

### قوة أبعاد الشبكة الاجتماعية،

لقد كانت نتائج تحليل الشبكة الاجتماعية للمنظمة متطابقة بشكل معقول. فحتى في المجموعات الصغيرة والمحصورة، فإن المديرين التنفيذيين غالباً ما يشعرون بالدهشة من أنماط التعاون لأنها مختلفة عن معتقداتهم وعما يظهر في الخريطة التنظيمية الرسمية للمنظمة. وتساعد النظرة الدقيقة للشبكة على اتخاذ القرارات الإدارية، وتوضح الجهود المستهدفة لتعزيز التعاون. فبدلاً من ترك الأعمال الداخلية للشبكة للمصادفة، يمكن للمديرين التنفيذيين استغلال الرؤى التي يقدمها تحليل الشبكة الاجتماعية لمعالجة عدم التواصل والعقبات الماثلة في الشبكات وخلق إمكانيات تقوم على الإحساس والتجاوب بعمق خلال المنظمة.

وليس هذا بالأمر البسيط. وسيقول لك معظم المديرين التنفيذيين بأن التعاون الفعال يعتبر أمراً حرجاً لتحقيق النجاح الإستراتيجي لمنظمتهم، كما أن معظمهم، في لحظات معينة، سوف يقولون بأنهم استثمروا الكثير من الوقت والمال من أجل تعزيز التعاون، لكن نتائج ذلك كانت قليلة أو معدومة. غالباً، فإن المديرين يتولون مثل هذه المبادرات بدون فهم الأعمال الداخلية للشبكة، معتمدين على فلسفة ضمنية تفيد بأن المزيد من الاتصالات يعد أفضل للمنظمة. فعلى سبيل المثال، قد يقوم المديرون بتطبيق تقنيات التآزر (collaborative technologies) ولديهم تصور غير واضح بأنهم سوف يساعدون الموظفين على التفاعل بسلسلة وسهولة أكبر وأن ذلك سيساعد في رفع جودة عملهم. ومنهم قد يضعون برامج لتغيير الثقافة، كما حدث في تسمينيات القرن الماضي عند إنشاء منظمات ذات بيئة تعليمية، على أمل أن تشجيع الحوار المفتوح والأمين سيؤدي إلى تحسين الإبداع والأداء. أو يمكنهم إيجاد مجموعات الممارسة (communities of practice)، مثلما تفعل كثير من المنظمات اليوم، بقصد تعزيز إنتاج المعرفة والمشاركة فيها بالإضافة إلى تحسين جودة العمل وكفاءته.

وفي بعض الأحيان يكون لهذا النوع من المبادرات التأثير المرجو، ولكن النتائج ليست

دائماً إيجابية. فالمنظمات قد يتم عرقلتها لأن متخذي القرار قد يصبحون منهكين جداً من العمل مما يجعل كثيراً من موظفيهم غير قادرين على لقائهم في الوقت المناسب لاغتنام الفرص المتاحة. كما أن الموظفين الأفراد يكونون مثقلين بالكثير من رسائل البريد الإلكتروني والاجتماعات وطلبات المساعدة إلى درجة يتعرض فيها عملهم الخاص ورضائهم الوظيفي وحتى صحتهم إلى الضرر.

ولا يمكننا تحمل مواصلة العمل على هذا المسار. وبدلاً من سعي المديرين لخلق مبادرات تحدث ترابط بدون تمييز، فإنهم بحاجة إلى اتخاذ منهج مستهدف أكثر مع مراعاة أن تحقيق التعاون له تكلفته<sup>(٣)</sup>. وتكمن قوة التصور للشبكة، سواء طبق على جماعة أو فرد، في الدقة التي يقدمها هذا التصور.

فالمديرون الذين يستهدفون النقاط الإستراتيجية في الشبكات الاجتماعية يمكنهم وبسرعة زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها وفرص الابتكار. إننا ببساطة لا ندعي أن مزيداً من الترابط يكون دائماً أفضل. فمهما يكن حجم الشبكات فمن غير الممكن أن يكون كل فرد مرتبط بكل الأفراد الآخرين، وحتى هذا الأمر فإنه غير مرغوب فيه. فالزيادة العشوائية في الروابط قد تكون وبالأعلى الإنتاجية. لذا فإن الفائدة المهمة لتحليل الشبكة الاجتماعية تتأتى غالباً من اكتشاف العلاقات الزائدة. إذ يساعد هذا الاكتشاف المديرين على إيجاد طرق لتخفيف الأعباء الزائدة عن كاهل الأفراد وتقليل الوقت الضائع في التواصل فيما بينهم.

وفي ضوء ذلك، يمكن أن يكون تحليل الشبكة مفيداً جداً في الكشف عن أنماط الترابط في وظائف، أو أقسام، أو في وحدات إدارية محددة. فكثير من جماعات العمل الظاهرة على الخارطة التنظيمية يمكنها أن تستفيد بشكل ملموس عندما ينظر إليها من خلال عدسة الشبكة. وتشمل هذه المجموعات إدارات معينة ضمن مسار عمل أساسي، أو ممارسات موزعة في خدمات مهنية، أو وظائف المساعدة الحرجة مثل إدارة البحوث والتطوير. ولكن في كثير من الأحوال، فإن الشبكات المهمة في المنظمات لا توجد على الخارطة الرسمية، ومن المؤكد أنها غير موجودة في ذهن كثير من المديرين التنفيذيين كما يتضح في الجلول (١-١). إن مجموعات الأفراد مثل تلك التي تنشأ بعد تطبيق عمليات الدمج، والتحالفات، ومبادرات تطوير منتج جديد، وشبكات القيادة التي تقوم على عمليات تكامل أو مسار العمل الأساسي تحتاج للتعاون بشكل جيد لتحقيق أهداف إستراتيجية. ول سوء الحظ، فإن هذه الشبكات غالباً ما تعاني الحرمان من الموارد، ومن التفكك الناتج عن غياب الحكمة بفعل التصميم التنظيمي والقيادة.



وقد يساعد تحليل الشبكة على ضمان أن مجموعات العمل تتعاون بشكل مناسب وغير مشتتة بسبب القيود المادية أو الوظيفية أو الهرمية أو التنظيمية.

### جدول (١-١)

#### التطبيقات الشائعة لتحليل الشبكة الاجتماعية

**دعم الشراكات والتحاليف** يوظف المديرون التنفيذيون بازدياد مبادرات متداخلة بين المنظمات مثل التحالفات أو أشكال أخرى من الشراكات الإستراتيجية لرفع قدرات منظماتهم النوعية. ويمكن لتحليل الشبكات الاجتماعية أن يبرز فعالية تلك المبادرات من ناحية تدفق المعلومات ونقل المعرفة واتخاذ القرار.

**تقييم تنفيذ الإستراتيجية** إن القدرات أو الإمكانيات الجوهرية في العمل القائم على المعرفة المكتسبة ما هي إلا نتاج للتعاون عبر حدود الوظائف والأقسام. ويسمح تحليل الشبكة الاجتماعية للمديرين التنفيذيين تحديد ما إذا كانت الأعمال المشتركة أو التعاون المناسب بين الأقسام يجري لدعم الأهداف الإستراتيجية.

**تحسين اتخاذ القرار الإستراتيجي في شبكات القيادة العليا** من الوظائف الجوهرية لفرق المديرين التنفيذيين هي الحصول على المعلومات والقيام باتخاذ قرارات سليمة ونقلها إلى كل المنظمة بفاعلية. ويمكن لتحليل الشبكة الاجتماعية عندما ينفذ للإدارة العليا مع الإدارة التي تليها أن يؤدي إلى معلومات تشخيصية قيمة للقيادة. وليس فقط يمكن لهذا التحليل أن يقدم مساعدة في تقييم الروابط داخل فريق القيادة العليا، ولكنه أيضاً قد يساعد في إمالة اللثام عن كيفية دخول المعلومات وخروجها لهذه المجموعة.

**تكامُل الشبكات عبر العمليات الجوهرية** عادةً ما تكون الشبكات غير الرسمية عبر العمليات الجوهرية مفككة بسبب الحدود الوظيفية. وفي العادة فإن الحواجز الإدراكية والتنظيمية تمنع الجماعة من إحداث تكامل للخبرات المميزة مما يمكن أن يؤدي إلى إلحاق الضرر بالتنوع والكفاءة والإبداع. ومثلما فعلت خارطة العملية بالنسبة لإعادة الهندسة، فإن تحليل الشبكة الاجتماعية يقدم تقييماً تشخيصياً لتدفق المعلومات والمعارف من خلال وعبر الوظائف المهمة للعمليات الجوهرية للمنظمة.

## تشجيع الإبداع

إن معظم حالات الإبداع المهمة ما هي إلا نتاج لتضافر الجهود. وسواء كان الاهتمام بتطوير منتج جديد أو بمبادرات تحسين العملية، فيمكن لتحليل الشبكة الاجتماعية أن يوضح كثيراً كيفية قيام فريق ما بإحداث التكامل في خبراته، وبالفاعلية التي يعتمد بها على خبرات الآخرين في المنظمة.

## ضمان التكامل بعد الاندماج أو التغيير على نطاق واسع

بشكل خاص، وفي المنظمات التي تعتمد على المعرفة، فإن التغيير على نطاق واسع في الأساس أمر يتعلق بتكامل الشبكة. وإن تحليل الشبكة الاجتماعية، الذي يجري قبل الأخذ بمبادرة التغيير، يمكن أن يساعد في توفير المعلومات لعملية التغيير، بالإضافة إلى تحديد الأفراد المحوريين في الشبكة الذين قد يرغب في إشراكهم في عملية التصميم بفضل قدرتهم على إيصال المعلومات للآخرين. كما يمكن إجراء تحليل الشبكة الاجتماعية كوسيلة لمتابعة التغيير بعد ستة أو تسعة شهور. وفي العادة فإن عمليات التقييم هذه تكشف عن قضايا مهمة يحتاج القادة معالجتها من أجل إنجاح المبادرة.

## تطوير مجموعات الممارسة

إن المجموعات ذات الممارسات ليست دائماً معروفة رسمياً في المنظمة، لكنها يمكن أن تكون حرجة لقدرة المنظمة على دعم الخبرات المنتشرة بحكم الموقع المكاني أو التصميم التنظيمي. ويمكن أيضاً استخدام تحليل الشبكة الاجتماعية للكشف عن الأعضاء المهمين في الجماعة، وكذلك تقييم الصحة العامة لها في شكل الترابط.

## الشبكات الاجتماعية والأداء التنظيمي؛

بالرغم من انتشار الشبكات الاجتماعية في المنظمات، إلا أنه من الصعوبة بمكان جعل المديرين التنفيذيين المشغولين أن يبدوا اهتماماً لهذه الهياكل غير واضحة المعالم في الظاهر. والسؤال الصريح أو الضمني الذي نسمعه دائماً هو: لماذا الشبكات الآن؟ ففي مواجهة التقارير التشغيلية، أو القوائم المالية، أو أرقام المبيعات والحصة في السوق (حيث إن هذه مجرد أمثلة قليلة على بعض المعلومات التي تحتاج إلى العناية والاهتمام)، لماذا يضيف المديرون والمديرون التنفيذيون المرهقون بالأعباء شبكات غير رسمية إلى قائمة اهتماماتهم؟

ويمكننا أن نقدم إجابتين لهؤلاء المديرين التنفيذيين المرهقين. أولاً، وكما شرحنا سابقاً، هنالك قيمة تشخيصية عظيمة في فهم كيفية إنجاز أو عدم إنجاز العمل داخل المنظمة. ثانياً، أنه عندما ننظر إلى ستين منظمة عملنا معها، فإننا نحصل على أدلة إثبات مستقرة تدل على أن إدارة شبكة العلاقات بنجاح تكون مهمة للأداء والتعلم والإبداع التنظيمي.

ولو أخذنا في الاعتبار منشأتين تعملان في مجال تقديم الاستشارات الإستراتيجية، وتدعي كل منهما بأنها تتبع إستراتيجية تودد وتقرب من الزبائن. الأولى منهما لديها سجل عريق من العلاقات طويلة المدى مع عملاء مهمين. وهذه المنشأة غالباً ما تجلب خبراء لتطبيق المعارف والمهارات الحديثة لقضايا العملاء وبذلك تحافظ على علاقات استشارية لعدة سنوات. وعلى العكس من ذلك، فإن المنشأة الثانية، التي تتبع نفس الإستراتيجية وتتعامل مع نفس العملاء، تحقق نجاحات أقل من حيث الحفاظ على حسابات رئيسية. وقد وجدنا في تحليل الشبكة التنظيمية أن أفراد مجموعات صغيرة تنسم بالتآزر القوي قد تشكلت حول الأنشطة الصناعية أو الخدمية المقدمة. وكل مجموعة كانت متميزة بعزل مشاكل معينة للعملاء، ولكن غياب التكامل بين المجموعات جعل من الصعوبة بمكان على المنشأة أن تقدم للعملاء تصورات وأفكار جديدة. وبالرغم من اتباع نفس الإستراتيجية، إلا أن المنشأة الأولى استثمرت الترابط الأفضل في مجال خطوط الصناعة أو الخدمة عن طريق ممارسات التوظيف لديها، وسياسات الموارد البشرية، والقيادة والتكنولوجيا. وقد جعلت هذه الجهود المنشأة أكثر تجاوباً ونجاحاً مع حاجات العملاء.

إن الربط الذي يدار بشكل جيد مهم أيضاً لكل من فرق العمل المؤقتة والدائمة<sup>(١)</sup>. وفي عملنا مع جوناثون كمنغز الذي يعمل لدى أم آي تي، «Jonathon Cummings of MIT»، أجرينا تقييماً لأنماط الشبكة والأداء لمائة واثنين وثمانين فريق عمل مشترك في تطوير منتج جديد أو تحسين العمليات فوجدنا أن الفرق التي تمنع شبكات أعضاء الفريق من التواصل فيما بينهم- مثل تلك الفرق التي تركز على المدير أو أفراد قلائل أو تلك التي تنقسم إلى مجموعات فرعية- كانت بشكل ملموس أموا أداءً من تلك التي سهلت لزملاء الفريق بأن يستفيد كل عضو من خبرات الآخر<sup>(٢)</sup>.

ويمكن للشبكات الشخصية للموظفين أن تشكل دفعة مهمة لتحسين الأداء. ففي مرحلة منفصلة من البحث مع معهد أكسنشر للتغيير الإستراتيجي «Accenture's Institute for Strategic Change»، عملنا مع أربع منظمات متخصصة في

(البتروكيمويات والصيدلانيات والإلكترونيات والاستشارات) لتحديد الخصائص المميزة للأفراد ذوي الأداء العالي من حيث الخبرة الفردية واستخدام التكنولوجيا والشبكات، سواء داخل المنظمة أو خارجها<sup>(١)</sup>. وقد اتضح لنا أن استخدام التكنولوجيا والخبرات الفردية لم تميز الأفراد على أنهم ذوو أداء عالٍ. وللتأكد من عدم امتلاك خبرات كافية أو عدم استخدام التكنولوجيا بالشكل الصحيح يمكن أن يهبط بالشخص ليكون في أسفل قائمة العشرين في المائة (٢٠٪) من حيث الأداء. لكن ما يميز الأفراد ذوو الأداء العالي عن هؤلاء ذوي الأداء المنخفض أو المتوسط هو ما كان لديهم من شبكات شخصية كبيرة ومتنوعة. وهذا يتطابق مع نتائج بحوث أخرى، من حيث أن الشبكات الأكثر تنوعاً كانت مرتبطة بالترقية المبكرة وبالتقدم وظيفياً والفاعلية الإدارية<sup>(٢)</sup>. (سنعود في الفصل الخامس لهذا الموضوع).

كما أكد بحثنا على أهمية الشبكات الاجتماعية للتعلم والإبداع في المنظمات. فعندما نفكر بالوجهة التي يقصدها الأفراد بحثاً عن المعلومات أو المعرفة، فإننا غالباً نفكر بقواعد البيانات والإنترنت أو الأمور الأكثر تقليدية لحفظ المعلومات مثل أدراج الملفات أو أدلة الإجراءات والسياسات. لكن بالرغم من وجود هذه المصادر وبلوغ قواعد البيانات أقصى درجات ضخامتها (بالإضافة للعاملين المؤيدين لها) إلا فإنها غالباً لا تستخدم كما يجب؛ لأن الموظفين أكثر ميلاً للجوء إلى زملائهم من أجل الحصول على المعلومات<sup>(٣)</sup>. ويتلخص حصيلة عشر سنوات من الدراسات، أشار توم آلين الذي يعمل لدى أم آي تي «Tom Allen of MIT» أن العلماء والمهندسين يلجأون نحو خمسة أضعاف المرات لزميل عمل للحصول على المعلومات من أن يستمينوا بمصدر غير شخصي مثل قواعد البيانات أو أدراج الملفات. وفي مواقف أخرى، أثبت البحث وبشكل قاطع أن زملاء العمل لهم تأثير مهم على الفرد في تحديد معارفه لأن العلاقات تلعب دوراً مهماً في الحصول على المعلومات وفي حل المشاكل وفي تعلم كيف ينجز عملك<sup>(٤)</sup>.

وعند تأمل هذه النتائج، فإننا لا نجد فيها غرابة، ولكن في عملنا هذا نود التأكيد على هذه النقطة لاسيما في عصر انفجار المعلومات والتكنولوجيا. ففي كل مرة نقوم بعمل تقييم الشبكة الاجتماعية، فإننا نقوم أيضاً باستطلاع آراء الموظفين عن مدى استخدامهم للتكنولوجيا المتاحة. وقد وجدنا مرة واحدة فقط منظمة قام فيها الموظفون بتصنيف قاعدة البيانات الداخلية أو أنظمة إدارة المعرفة على أنها أكثر فاعلية من الإنترنت في مساعدتهم في استكمال عملهم. ولم نر حالات تقيد أن أي نوع من أنواع التكنولوجيا قد

أصبح قريباً من الأهمية التي يعطيها الأفراد لأفراد آخرين بسبب العثور على معلومات وتعلم كيفية إنجاز العمل. وليس المقصود هنا أن نوصي بأن على المنظمات التخلص من قواعد بياناتها، فهي تشكل مصادر معلومات غنية للذاكرة التي يميزها غالباً العاملون وذلك بعد استشارة الشبكة الشخصية للمساعدة في تحديد موقع وثيقة أو معلومة ما<sup>(١١)</sup>. لكن جزءاً سيقراً من ملايين الدولارات التي تستثمرها معظم المنظمات في التكنولوجيا غير المستغلة يمكن أن يعاد تخصيصها بفاعلية على مبادرات لدعم شبكات الموظفين الحيوية.

ويصف الجزء الأول من هذا الكتاب كيف يتم حقيقة إنجاز العمل في المنظمات من خلال هذه الشبكات غير الرسمية للأفراد، ويزود المديرين بوسيلة تقييم لشبكات الموظفين. وقد قدم هذا الفصل عرضاً مختصراً عن دور تحليل الشبكة الاجتماعية في تسليط الضوء على مشكلات التعاون والربط في المنظمات، ويمكن أن يقدم للمديرين طريقة إستراتيجية وفعالة للتعامل مع هذه المشكلات. ويعرض الفصلان الثاني والثالث طرق محددة للنظر إلى التعاون من حيث التدفق النشط للمعلومات وأبعاد العلاقات التي قد تؤثر على جودة وإمكانية التعاون. وبين الفصل الرابع كيف أن طاقة الشبكات تؤثر على العمل وتقدم طريقة جديدة للمديرين ليفكروا في كيفية حدوث أو عدم حدوث التعاون والإبداع والتعلم في منظماتهم.

ومن خلال هذه الفصول، فإننا لا نقدم أساليب تحليل الشبكة الأكثر تعقيداً، وإنما نصف ما وجده المديرين مفيداً على الدوام. ويعتبر تحليل الشبكة معقداً، حيث كان في إحدى أكبر المؤسسات الرائدة الكبرى قد وصل إلى أكثر من ثمانمائة صفحة<sup>(١٢)</sup>، وهو أحد البرمجيات الأكثر استخداماً حيث يضم حرفياً مئات الأنشطة الروتينية التي يمكن الاختيار من بينها<sup>(١٣)</sup>. على كل ومن حين لآخر، فقد قمنا بوضع أغلب هذه التحليلات بين يدي المديرين ليقرروا أيها سيؤدي بشكل دائم إلى رؤى قابلة للتطبيق. ومن الواضح أن التحليلات الأكثر تعقيداً يمكن أن تكون ذات جدوى في الدراسات الأكاديمية، وفي العلوم الطبيعية وفي الترتيبات الاجتماعية المستقرة أكثر من تلك التي في شبكات الموظفين التقليدية. وغالباً ما يجد المديرين التحليلات الأساسية التي وصفناها هنا أكثر من كافية.

وبالإضافة إلى تحليل الشبكات الاجتماعية، فقد كشف بحثنا عن مجموعة من التصرفات أبعد من مجرد زيادة الاتصالات بالآخرين واستخدام التكنولوجيا. التي قد تعزز شبكات الموظفين الحيوية. ويطرح الجزء الثاني من هذا الكتاب طرق عملية للمديرين لتعزيز الشبكات السليمة بعد أن يكونوا قد حددوا فرصاً للتحسين. ويوضح

الفصل الخامس للمديرين والمديرين التنفيذيين طرق تحسين الشبكات الاجتماعية من خلال النظر إلى الموظفين الأفراد وإلى مواقعهم في الشبكة، وكذلك من خلال تعزيز الشبكات الشخصية الأكثر فاعلية، بما في ذلك شبكات المديرين. ويصف الفصل السادس كيفية تعزيز التواصل المبني على التطوير المرحلي لكامل الشبكة. ويستعرض الفصل السابع العناصر الحرجة للسياق التنظيمي (الهيكل والتكنولوجيا، وممارسات الموارد البشرية، والقيم الثقافية، وسلوك القادة) والتي يجب أن تدعم أنماطاً جديدة من التعاون لحفظ الشبكة من العودة إلى أوضاع غير فعالة. ويلقي الفصل الثامن نظرة على الاتجاهات المستقبلية للشبكات والنكسات المحتملة من المبالغة في التركيز عليها والاستخدام الخاطئ لتحليل الشبكة.

وأخيراً، لهؤلاء المهتمين بأدوات عملية إضافية، يقدم الملحق (أ) دليلاً خطوة خطوة لإجراء تحليل الشبكة الاجتماعية، ويقدم الملحق (ب) تمارين لتطوير والحفاظ على الشبكات الصحية (السليمة) في المنظمات. إضافة إلى ذلك، هنالك موقع الإنترنت ([www.robccross.org](http://www.robccross.org)) الذي يحتوي على مواد تشخيصية وبرمجيات تعزز الكتاب والاستخدام العملي لهذه الأفكار في المنظمات.

### جعل العمل غير المرئي مرئياً:

في منظمات اليوم ذات التوزيع الأفقي للسلطة (flatter organizations)، يتطلب العمل المهم تعاوناً فعالاً ضمن وفيما بين الحدود الوظيفية والمادية والتسلسل الهرمي للسلطة. ويحدث هذا التعاون الفعال الآن أكثر من أي وقت مضى من خلال شبكات الأفراد غير الرسمية، مضيفاً للمديرين تحديات متميزة. ومن خلال بحثنا وتجربتنا في العمل مع المديرين التنفيذيين في بناء وتحسين الشبكات في منظماتهم، فقد وجدنا أن هؤلاء المديرين التنفيذيين يمكنهم عمل الكثير لدعم شبكات موظفيهم المهمة. وقد رأينا أن من يبذلون جهداً لتحسين الروابط بين هذه الجماعات يكافئ بمنظمة أكثر فاعلية وإبداع. وقد شرحنا في الفصل الثاني إحدى الطرق التي قد تساعد المديرين على تحسين التعاون والاتصال عبر الحدود باستخدام تحليل الشبكة لإيجاد وإصلاح موانع الاتصال في المنظمات.

ملاحظة: ستجد في الكتاب رسوماً بيانية لشبكات متنوعة، فبعضها سهل مثل شكل (١-١)، وأخرى أكثر تعقيداً. ويقدم الشكل (١-٢) مختصراً أولياً لتصبح متآلفاً مع كيفية قراءة تلك الأشكال البيانية.

## شكل (٢-١)

## كيف يمكنك قراءة الشكل البياني للشبكات،

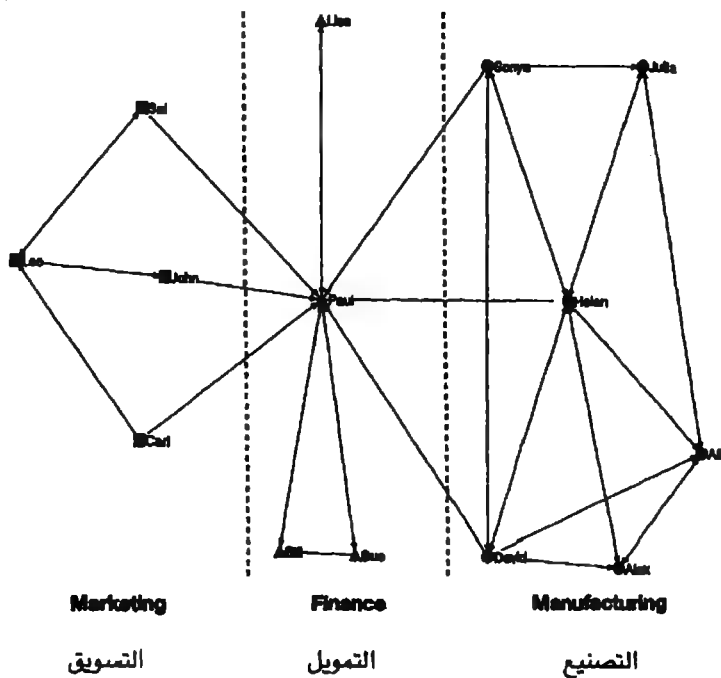
الخطوط والأسماء. يظهر الرسم البياني تدفق المعلومات بين أعضاء فريق تطوير منتج جديد. يدل كل خط على حلقة معلوماتية بين فردين؛ الأسهم تمثل اتجاه العلاقة (الأسهم ذات الاتجاه القادم توضح أن الشخص مصدر للمعلومات، والأسهم ذات الاتجاه إلى الخارج تبين أن عضو الفريق يبحث عن المعلومات من طرف داخل في الحلقة).

الأفراد الرئيسيون. توضح الرسوم البيانية للشبكة من هم الأفراد الرئيسيون في المجموعة. فتسمة أفراد في هذا الفريق يتمتعون على بول "Paul" للحصول على المعلومات. إذ يأتي إليه زملاؤه في التمويل، وكذلك يفعل الآخرون في قسم التصنيع وقسم التسويق، مع أن بول نفسه لا يذهب إلى أشخاص خارج التمويل. ولا يخبرنا الشكل البياني لوحده ما إذا كان تأثير بول إيجابياً أم سلبياً. فإذا كانت المجموعة تعتمد عليه بشكل كبير فإنه قد يكون عائقاً "bottleneck"، ما يؤدي إلى إبطاء تدفق المعلومات وعائقاً أمام اتخاذ القرارات. لكن من ناحية أخرى، فإن اشخاصاً مثل بول يلعبون دوراً إيجابياً في الشبكة بتزويد المجموعة بالمعلومات القيمة والعمل على تماسك المجموعة معاً.

الأفراد الهامشيون. لا يرتبط بعض الأعضاء بشكل قوي في الشبكة، بل ربما أن عدداً قليلاً منهم يكون منعزلاً تماماً. أي أنهم بذلك يعتبرون أعضاء نظرياً وليس واقعياً. ولا يوجد في هذه الشبكة أحد يذهب إلى كارل "Carl" للحصول على المعلومات، كما أن كيفن "Kevin" يعتبر خارج الدائرة كلياً. وكما هو الحال بالنسبة للأعضاء الرئيسيين، فإن الشكل البياني لوحده لا يخبرنا عن قيمة هؤلاء الأعضاء الهامشين. وغالباً ما يتضح أن هؤلاء الخارجين عن الشبكة موارد غير مستغلة ودمجهم مع الآخرين شيء ضروري لفاعلية وكفاءة الشبكة. ولكن يكون بعض الأفراد هامشين لأسباب وجيهة، ربما لأن المعضو يحاول العمل في ظل الارتباطات الأسرية أو أنهم اختصاصيون مثل الباحثين الذين يحتاجون إلى روابط مستمرة وقوية في أماكن أخرى كالأقسام الأكاديمية، وقد تصادف وجودهم على هذا النحو من العزلة بسبب افتقارهم للمهارات، الاجتماعية وغيرها، التي تلزم للعمل.

المجموعات الفرعية. هي الجماعات الفرعية ضمن الشبكة تحتاج للموقع أو طبيعة العمل أو العمر أو نوع الجنس أو سنوات الخدمة أو المركز الوظيفي. وفي هذه الحالة، قسم فريق العمل بناءً على الأداء الوظيفي، وهناك القليل من المعلومات تم مشاركتها فيما بين أعضاء المجموعات الثلاث. علاوة على ذلك، هناك ضالة في التواصل بين أعضاء قسم التسويق وأعضاء قسم التمويل، ولكن التواصل بين أعضاء مجموعة قسم التصنيع قوي جداً، وهذا قد يكون جيداً أو سيئاً. وربما طور الأشخاص في التصنيع ممارسات اتصال يمكن للفريق ككل استخدامها لمصلحة أعضائه. أو ربما من الممكن أن هؤلاء الأشخاص يتمتعون بشدة على بعضهم البعض بحيث يمنع ذلك الاندماج. ويمكننا فقط باستخدام مقابلات المتابعة مع الأعضاء معرفة أي السيناريوهات هو الصحيح.

Kevin





## عبر الفواصل الكبيرة معرفة وتحديد الفواصل الحرجة في المنظمات

ساعدني تحليل الشبكة أن أكون تصوراً عن المكان الذي أتيت إليه بسرعة. فانا موظف ذو خبرة طويلة في العمل، ولكن على اعتبار أنني جديد على المنظمة والأفراد، لذا فقد كنت سأحتاج إلى ستة شهور على الأقل لكي أكون على دراية بما يحدث فيها. وحتى بعد ذلك، فإنني سأحصل على تصورات بعض الأشخاص وآرائهم وسوف تكون هنالك أشياء خاطئة ضمن اعتبارات أخرى. ولم يكن لدي الوقت الكثير لكي أجرب وأعرف مدى نجاحها لأن المطلوب مني كان إنجاز العمل فوراً وليس بعد ستة أشهر. لقد علمني تحليل الشبكة الكثير عن طبيعة الأعمال داخل هذه المجموعة، والأهم هو أنه أظهر لي أن هناك بعض الانقسامات في الشبكة التي كان علينا حقيقةً معالجتها سريعاً.

- مدير البحوث والتطوير  
في منظمة تصنيع عالمية

كما أفاد كبير المديرين التنفيذيين، أن تحليل الشبكة يمكن أن يساعد المديرين الجدد على تقييم وتطوير شبكات الموظفين بشكل سريع. وفي العادة فإن حالات الاندماج بين المنظمات وإعادة الهيكلة الداخلية ومعدل الدوران الوظيفي ما هي إلا تحديات تؤدي إلى دفع المديرين إلى مواقع القيادة. وهؤلاء القادة الجدد غالباً ما يكون لديهم القليل من الوقت لإيجاد موظفين ذوي خبرات متنوعة وموزعين على نحو متوافق على مجموعات يمكنها أن تتعاون بشكل مرن في مشاريع معقدة. إلا أن تطور هؤلاء القياديين الوظيفي ونجاح منظماتهم يعتمد على ضمان التعاون الفعال فيما بين الموظفين. لقد طلب من المدير التنفيذي هذا تولي مسؤوليات وظيفة بحوث حديثة التشكيل. وقبل ذلك بنسعة أشهر، كانت الإدارة العليا قد أصبحت مهتمة بقدرة المنظمة على تطوير ونشر عمليات التصنيع وتقنيات متقدمة. ونتيجة لذلك، سُكِّلت وظيفة البحوث من أرفع المهرة أصحاب الخبرة المتخصصين من جميع أطراف المنظمة. ففي

الهيكل القديم، كان هؤلاء الخبراء موزعين على وظائف ووحدات أعمال كثيرة، أما في الجديد، فقد أصبح هؤلاء الخبراء تحت إدارة قائد واحد لضمان التركيز والثبات في التقنيات وعمليات التصنيع.

لقد منح تحليل الشبكة الذي أجري لهذه المجموعة، المدير التنفيذي الجديد الكثير من الفهم والبصيرة. فعلى سبيل المثال، لقد شعر بالدهوة من الدور المحوري الذي كان يلعبه بعض الموظفين، كما كان مهتماً بالدور الهامشي الذي كان يلعبه بعض الخبراء الرئيسيين في الجماعة. ورغم أنه كان سعيداً بمعرفته عن ممارسات تعزز التعاون الفعال في بعض البلدان، إلا أنه كان مهتماً بالتكتلات في الشبكة والتي كانت تشير إلى أن القسم ليس مندمجاً بشكل جيد. لقد اعتمد نجاح القسم الجديد على التعاون ومشاركة الأفكار بين الموظفين في الخط الأمامي. لكن، ومثلما يوضح الشكل (٢-١)، فإن معظم الموظفين كانوا لا يزالون متعاونين فقط مع آخرين في بلدانهم. وفي الحقيقة، فإن الروابط الوحيدة التي كانت تظهر عبر البلدان هي تلك الروابط بين أعضاء فريق القيادة إلى جانب قليل من العلاقات التي تشكلت أثناء مشاريع سابقة.

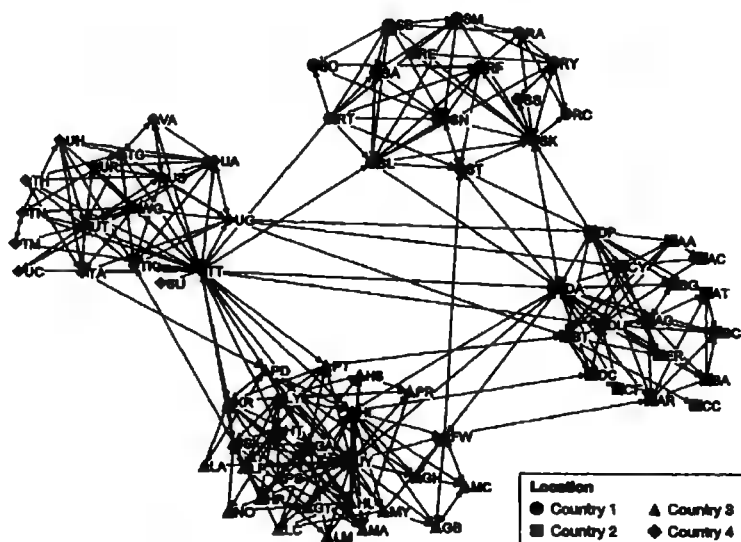
يحاول كثير من المديرين عبور المسافات المادية باستخدام التقنيات المتأززة (collaborative technologies) على سبيل المثال: الفضاءات الافتراضية لحل المشكلات (virtual problem-solving spaces) والسيرة الذاتية في الإنترنت (online resume) لمساعدة الموظفين على العثور على زملاء لهم بخبرات معينة. لقد تبنت هذه المنظمة هذه التقنيات ولكنها وجدت أن الناس لا زالوا يعتمدون على من يعرفون ويتقنون بقصد النصيحة، وليس على قاعدة بيانات لخبراء يعتمدون على ذاتهم والبحث عنهم من أجل النصيحة. لذلك كان أحد أهداف هذا المدير التنفيذي هو مساعدة الموظفين على تنمية وعيهم وثقتهم بخبرات زملائهم الآخرين عبر الشبكة. كما كان التشتت في هذه الشبكة ناتجاً عن نظام الحوافز على مستوى الفرد والفرع الذي كان جزءاً من تركيبة الهيكل التنظيمي السابق، ولكنه مازال يجعل الموظفين يركزون على العمل ضمن نفس البلد. والجزء الآخر من المشكلة كان ثقافياً. فالأفراد في البلاد المختلفة يفضلون التفاعل مع آخرين من نفس الجنسية. وكما يحدث عادة في العمل التقني، فإن ذهنية "هذا ليس مصنعاً هنا" قد أسهمت إلى حد كبير في عزلة كل مجموعة فرعية عن الأخرى.

وبعد اجتماع خارج مقر العمل، اتخذ مديرو القسم عدة إجراءات. أولاً، عقدوا اجتماعاً عاماً لجميع الموظفين. لكن بدلاً من إلقاء محاضرتين يتبعهما ساعة استراحة

(حيث يتجمع الأفراد دائماً مع من يعرفون مسبقاً)، إلا أن اللقاء تألف من سلسلة من ورش العمل التي ركزت على المشاريع القائمة للمنظمة في بلدان مختلفة. ففي حلقات حل المشكلات هذه، الأفراد لا يجدون حلولاً للمشاكل ومشاركة النجاحات الجديدة فقط، وإنما أيضاً يتعرفون على قدرات وخبرات بعضهم البعض. ولضمان ألا يكون ذلك حدثاً لمرة واحدة، رتب المديرون لقاءات شهرية عبر الهاتف حيث يتابع الأفراد مشاريع تجري مناقشتها في ورش العمل. لقد كان للاجتماعات التي تتم وجهاً لوجه أهمية كبرى في نشوء العلاقات. وقد كان يتم الحفاظ على قوة واستمرارية هذه الروابط من خلال الوسائط الإلكترونية مثل المؤتمرات الهاتفية والمتابعة على الإنترنت ووسائل التآزر الأخرى.

شكل (١-٢)

تدفق المعلومات في مجموعة موزعة للبحوث والتطوير



وعلى نفس الدرجة من الأهمية، بدأ قادة المنشأة بتبني سياسات وإجراءات شجعت التعاون في جميع أنحاء الشبكة. فأولاً، عند التعيين، بدأت عملية البحث في مقابلات التوظيف عن الأفراد ذوي السلوك التعاوني بدلاً من التركيز بشكل كبير على الإنجازات الفردية. والجزء الوحيد من الشبكة الذي فحص من أجل القدرة على التعاون كان ربما كما تتوقع المجموعة الفرعية ذات الروابط الأفضل. ثانياً، أجرى المديرون تغييراً في إدارات المشاريع وممارسات التقييمات لضمان قدرة الأفراد على الوصول إلى زملائهم للتشاور في بداية برنامج بحثي. أخذ هذا السلوك على محمل الجد عند تقييمات المشروع وشجع الروابط عبر خطوط الدولة، بالإضافة إلى أنه ساعد على التغلب على العقلية التي تسيطر عليها فكرة "هذا ليس مصنعاً هنا". ثالثاً، جعل القادة التعيين مركزياً بدلاً من التعيين المحلي من كل بلد. وكان الهدف من ذلك تسهيل التعاون فيما بين المجموعات وضمان إحلال أفضل الخبراء في كل مشروع بحثي. أخيراً، أعيد تصميم مقاييس الأداء الفردي لتقليل التركيز على الإنتاجية الفردية وزيادته على السلوكيات التعاونية.

### اكتشاف معوقات الاتصال:

هذا المثال، كشف تحليل الشبكة المعوقات الحرجة التي كانت تضعف عمل هذه المجموعة، وقد ساعد هذا التحليل المدير التنفيذي الجديد على وضع خطة موجهة وفعالة للتعامل مع هذه المعوقات. ويعتبر اكتشاف هذه المعوقات أحد النتائج عظيمة الفائدة التي يقدمها تحليل الشبكة. وقد تستخدم الأساليب التحليلية المعقدة للمساعدة على تحديد المجموعات الفرعية المستتدة تحديداً على أنماط الشبكة. <sup>(١)</sup> بالإضافة إلى ذلك، من الأهمية بمكان البحث عن التكتلات المستتدة إلى سمات الأفراد في الشبكة أو على الهيكل الرسمي للمنظمة. وللقيام بذلك، فإننا يجب أن نحدد أولاً شكل الشبكة وما إذا كانت تعمل بشكل جيد ثم نبحث عن التكتلات التي قد تعيق المجموعة عن إنجاز الأعمال المناطة بها.

ودائماً نبحث عن التكتلات بمقتضى ما يلي:

- المدة النسبية في المنظمة: هل توجد علاقات ناضجة؟ هل يندمج الأفراد الجدد بشكل فعال؟
- نوع الجنس، والعمر، والعرق، أو التعليم: هل الخصائص الاجتماعية تسهم في تفكيك المجموعات؟

- مشروعات التوظيف: هل تلاحق الأفكار يحدث عبر المبادرات الرئيسية؟
  - حالة الموظف: هل نتعلم من المتعهدين الرئيسيين ونوجد بيئة مناسبة لنجاح الموظفين المؤقتين؟
  - اعتماد أداء المهام بعضها على الآخر: هل الأدوار والعمليات تسير بشكل ميسر، أم أنها تزيد من أعباء الأشخاص أو الشبكات ككل؟
- كما أننا نأخذ بعين الاعتبار أربعة أوجه للهيكل التنظيمي تعمل بشكل دائم تقريباً على تقسيم الشبكات في مواقع تؤثر على أداء المنظمة. أولاً، وكما ذكر سابقاً، فإن المسافة الواقعة بين المكاتب مهمة حتى لو كانت أقسام قليلة تفصل فيما بينها لأنه من الممكن أن تقلل من احتمالية التعاون فيما بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإننا نبحث عن التشبث في الشبكة عبر الوظائف أو الحدود الإدارية أو مستويات السلطة أو الخطوط التنظيمية (كما في حالة التحالفات أو الاندماجات).

### التعاون المبني على تبادل الأدوار في فريق القيادة:

- فلننظر إلى مثال آخر: قسم خدمات المهنيين في منظمة عالمية للتقنية. في هذا القسم المتسم بالتوسع السريع، كانت الإدارة العليا معتمدة على نقطتين للتكامل.
- أولاً: كان يلزم كل منطقة عمل أن تتعامل مع حسابات عملاء محددة بحيث يمكن تقديم أفضل ما لدى القسم برمته من الخبرات لأصحاب هذه الحسابات التي تقدر بملايين الدولارات. فمثلاً، يلزم مجال البنية التحتية التي صممت وتنفذ حلول تقنية أن تطبق استخداماتها ومعارفها من عميل إلى آخر.
- ثانياً: في جميع التطبيقات لا بد من التعاون بين قسم المبيعات والتسويق من أجل بيع الحلول التطبيقية أكثر من مرة. مثال ذلك، الارتباط بأعمال استشارية قد يؤدي إلى الاستفادة من ترتيب خدمات خارجية أو تنفيذ بنية تحتية كبيرة. ولكن هذه المبيعات المهمة يمكن أن تتحقق فقط إذا تعاون المديرون من مجموعات مختلفة في عمليتي بيع الخدمات وتقديمها.

لقد تطور القسم بشكل مذهل ونجح في زيادة معدل إدخال التقنية لتلك الخدمات ذات القيمة العالية. ولكن بعد مرور سنة ونصف على التطور شديد التوجه، أصبح استشاريو القسم من كبار المديرين التنفيذيين في قسم الاستشارات قلقين على منظمتهم من أنها لا تعمل كما كانوا يأملون. إذ اعتقد الكثير منهم بوجود الحد

الأدنى من التعاون فيما بين العاملين ذوي الخبرات المهمة، مما يؤدي إلى ضياع فرص البيع، وفي بعض الأحيان، يؤدي إلى تدني جودة العمل. لهذا السبب، أخذت المنظمة على عاتقها تحليل الشبكة لكي تحدد أين يقع التعاون وأين يحجب. لقد شمل هذا التحليل أعضاء من الفريق التنفيذي وأولئك الموظفين المسؤولين عن رفع التقارير لهم بشكل مباشر. لقد كان المديرون التنفيذيون مسئولين عن ضمان أن تحتوي كل فرص المبيعات المقدمة للزبائن على عناصر خدمة أساسية. وكانت التقارير التي يعدونها توجه كيفية التعامل مع الموارد والعملاء للمنظمة: هؤلاء هم الموظفون الذين يقومون ببيع الخدمات وتقديمها للعملاء. لهذا كان التعاون عبر مجالات العمل وعبر مستويات التسلسل الهرمي للسلطة مهماً جداً للأداء الفعال للمنظمة ككل.

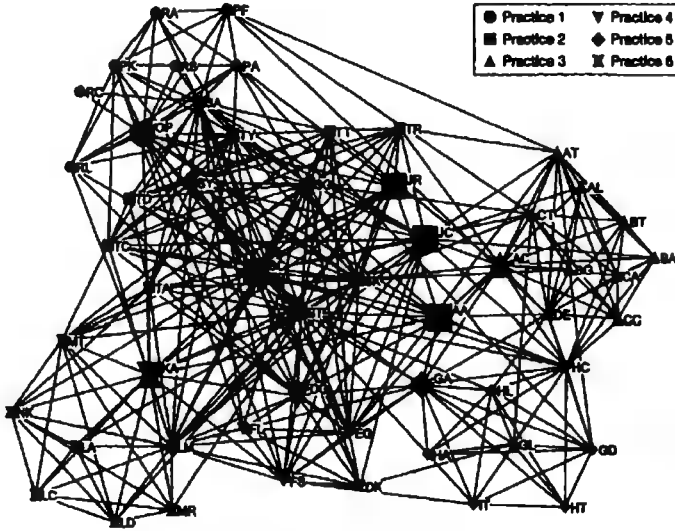
ويوضح الشكل (٢-١٢) تدفق المعلومات فيما بين أعضاء فريق القيادة الموسع، حيث رمز لكل مجال عمل يقوم به أعضاء فريق القيادة بشكل مختلف، فقد جاءت الأشكال الكبيرة لتمثل كبار المديرين التنفيذيين والأشكال الصغيرة لتمثل تقاريرهم المباشرة. أما الشكل (٢-٢ب) فيوضح الشبكة ذاتها ولكن بدون المديرين التنفيذيين. فإزالة المديرين التنفيذيين التسعة والخطوط التي تمثل تدفق المعلومات فيما بينهم من الشبكة، فإننا نقيم مدى فعالية تعاون هذه المجموعة كجهة صانعة للقرارات. وعلاوة على ذلك، فإننا عندما نأخذ بعين الاعتبار فريق الإدارة العليا في محيط الشبكة الكبرى على مستوى الموظفين الأربع والخمسين، فقد كان بمقدورنا أن نرى كيف أن فريق الإدارة العليا أنغمس في الشبكة الأوسع للقيادة بهدف الحصول على المعلومات وإيصال القرارات إلى هذه المجموعة. وفي ظل الأهمية الإستراتيجية لقراراتهم، يتبين أن معرفة مصادر المعلومات قد تؤدي إلى نظرة نافذة ومهمة لطرق تطوير فعالية فريق الإدارة العليا وتعديل التحيز في الشبكة الشخصية للمدير التنفيذي.

ومن حيث الارتباطات المتداخلة بين العاملين في الوظائف، يظهر الشكل (٢-٢ب) أن ما يبدو شبكة تتسم بتواصل جيد يصبح حالة من التشتت في ظل غياب تعاون القيادة. وفي بعض الحالات، ربما يكون هذا النوع من أنماط التواصل في الشبكة مناسباً. فعلى سبيل المثال، يكون في العادة من الأهمية بمكان لأطباء وممرضات غرفة العمليات أن يتبعوا التعليمات والتوجيهات الصادرة من الجراحين المسؤولين بدلاً من التعاون فيما بينهم. لكن في معظم الأعمال، فإن الاعتماد الزائد على القيادة قد يؤدي إلى ضعف أو عدم التجاوب مع عملاء مهمين وإلى ضياع فرص أعمال أخرى. وفي مثالنا، فبالرغم من النوايا الحسنة ومشاركة القيادة التنفيذية، إلا أن أدواراً موازية ظهرت تحت جلباب

كل تنفيذي. وقد كانت هذه مشكلة، لأن الأفراد في المستوى الأدنى من السلم الوظيفي كانوا بحاجة إلى التواصل بين الأقسام لإيجاد حلول تطبيقية تناقسية للعملاء.

شكل (٢-١٢)

شبكة كبار المديرين التنفيذيين الأربعة والخمسين







تواصل أخرى مهمة بين قسم عملاء المشروع وقسم استشارات الأعمال. وبعد مرور أسبوعين على تحليل الشبكة، اتفق مديرو هذين القسمين على إيجاد منصب وظيفي جديد يسمى كبير مديرين، ليعمل على تطوير وإنجاز خطة مبيعات وإدارة الفرص الناتجة من هذه الأعمال. وقد قام قسم استشارات الأعمال بنفسه بإعادة هيكلة نموذج العمل لديه ليعكس الحاجة لأهمية التعاون مع كل الأقسام الأخرى.

وبالإضافة إلى التركيز على نقاط الضعف في الممارسات، فقد أظهر جميع المديرين اهتماماً كبيراً في تطبيق نتائج تحليل الشبكة كلا على مجموعة عمله. وقد عقدت دورات للقيادة لمدة نصف يوم لتسمح للمديرين في كل واحد من الأقسام بتقييم الروابط الداخلية فيما بين العاملين، وكذلك تقييم الفرص الممكنة للتكامل عبر جميع خطوط العمل. وقد ساعدت هذه اللقاءات على فهم أهمية الشبكات وإيجاد مبادرات أساسية في جميع الممارسات لتدعيم وتعزيز الترابط بين الموظفين في الشبكة.

### تكمال ما بعد الاندماج:

وبنفس الطريقة، يمكن لتحليل الشبكة أن يساعد على إنجاح عملية استحواذ واحدة أو تكتلات تشكلت من سلسلة استحوذات. فعلى سبيل المثال، لقد قمنا برسم علاقات ما مجموعه ١٢٦ مديراً تنفيذياً موزعين على ثمانية أقسام لخمسائة منظمة تابعة لشركة فورتشن «Fortune». وكانت المنظمة قد ازدهرت بسبب الاستحوذات على مدار عدد من السنين بأمل أن هذه الشركات المستحوذ عليها قد تكون قادرة على الاستفادة من مجموعة من الاختصاصين الخبراء من أجل تطوير وتسويق خدمات ومنتجات جديدة. وفي ظل هذه الإستراتيجية، فإن الرئيس التنفيذي للشركة كان واعياً بشكل كبير للحاجة لإيجاد شبكة للقيادة لتحديد الفرص الممكنة في جانب معين من المنظمة والمعرفة الكافية بما يعرفه الآخرون في التكتلات لحشد الموارد المتاحة للاستجابة لهذه الفرص. ولأن هذا لم يكن حادثاً بالفعل، فقد طُلبَ إلينا إجراء تحليل للشبكة الاجتماعية للمستويين العلويين للإدارة.

جدول (١-٢)  
التعاون فيما بين الأقسام المتدمجة في التكتل

قسم ٨	قسم ٧	قسم ٦	قسم ٥	قسم ٤	قسم ٣	قسم ٢	قسم ١	
							٣٢٪	قسم ١
						٧٦٪	٥٪	قسم ٢
					٤٥٪	١٨٪	١١٪	قسم ٣
				٢٨٪	٢١٪	١١٪	٢٪	قسم ٤
			٧٥٪	٦٪	١٢٪	٧٪	٦٪	قسم ٥
		٧٦٪	٢٪	٧٪	١٣٪	٢٪	٧٪	قسم ٦
	٣٦٪	٢٪	٨٪	٦٪	١٦٪	٣٪	١٪	قسم ٧
٩٠٪	٠٪	١٠٪	٣٪	٦٪	٩٪	٢٪	١٠٪	قسم ٨

وبالرغم من أننا أوجدنا أشكالاً متعددة من الأشكال البيانية، إلا أن النظرة الأكثر إلهاماً هي تلك التي ظهرت في جدول بسيط يبين نشاط التعاون القائم بين كبار التنفيذيين. ويوضح الجدول (١-٢) نسبة العلاقات التعاونية التي وجدت داخل الأقسام وفيما بينها (النسبة المحتملة من ١٠٠ في كل خلية). وقد أظهر الجدول فرص تعلم كل قسم من ممارسات قسم آخر لتطوير التعاون. وبالمثل، فقد حددنا أي المنظمات المتدمجة (استخدمت كلمة قسم في الجدول "١-٢" للإشارة للمنظمة) التي تكاملت بشكل جيد مع منظمات أخرى. فعلى سبيل المثال، توضح المراجعة العاجلة لجدول (١-٢) أن القسمين ثلاثة وأربعة كان لهما مستويات تعاون معقولة، في حين أن القسمين واحد وسبعة لم يكن لهما هذا المستوى من التعاون فيما بينهما.

لقد كان هنالك العديد من الأسباب لوجود تعاون محدود فيما بين الأقسام. ففي بعض المواقف، لم يكن أعضاء الفريق التنفيذي متأكدين مما يفضلهم قسم معين، لذا لم يكونوا يعرفون كيف يمكن إشراكه في مشاريعهم. وفي أقسام أخرى، فقد قيدت العوائق الثقافية الموظفين عن البحث عن المعلومات خارج إطار قسمهم. وفي أمثلة أخرى أيضاً، فإن المنتجات التي تقدمها الشركات المستحوذ عليها لم تكن متممة لمنتجات أخرى كما كان يتوقعه التنفيذيون.

لقد ساعد هذا النوع من التصور عبر الحدود المديرين بشكل فعال في تحديد أماكن عدم حدوث التعاون ومواطن التحسن في المنظمات التي عملنا معها. بالطبع، نادراً ما يريد المديرون مستوى عالياً من التعاون بين كل الأقسام في المنظمة. فالأفراد لديهم قدر محدود من الوقت لتطوير علاقاتهم والحفاظ عليها. لكن مع تحليل الشبكة، يستطيع التنفيذيون تعيين تشكيلات الروابط التي تستحق استثمار الوقت والجهد فيها. فعلى سبيل المثال، في هذا التكتل، احتاج القسم (١) لأن يرتبط بشكل جيد مع الأقسام (٣)، (٥)، (٦) فقط، لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. و عوضاً عن الدخول في خطة شاملة للمنظمة لتحسين التعاون، تولى المديرون مبادرات، وكانت أكثر نجاحاً، موجهة نحو هذه الروابط وروابط محددة أخرى.

### التعاون عبر التسلسل الهرمي:

يعتبر التسلسل الهرمي أحد الموقفات الرئيسة الأخرى التي قد تؤثر على التعاون في المنظمات. إن بعض الشبكات تتشابه في موانع علاقات الإبلاغ، ويمكن لذلك أن يقيد الإبداع وتدفق المعلومات. أما البعض الآخر منها فهو أكثر ليونة ويعمل باكتراث أقل بالتسلسل الرسمي للقيادة. والممارسة الجيدة أو السيئة تعتمد على طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة. ولكن الفائدة من تحليل الشبكة الاجتماعية تكمن في مساعدة المدير على تشخيص مدى الحالة التي يحد فيها التدرج الهرمي للسلطة من تدفق المعلومات.

وتامماً مثلما قمنا بتحليل التعاون عبر الأقسام في الشبكة الاجتماعية للتكتلات التي ذكرت آنفاً، فيمكننا أيضاً أن نقيم التعاون عبر مستويات التدرج الهرمي في أي منظمة. فعلى سبيل المثال، عملنا مع قسم الاستشارات الإستراتيجية في إحدى الشركات المحاسبية. لقد كانت هذه المنظمة مهتمة بشكل عارم على التأكيد بأن أعمالها وخدماتها المتميزة يجب أن تكون مشتركة في جميع الأعمال الوظيفية في القسم، حيث يستطيع الموظفون الحصول على المعلومات من بعضهم البعض بسهولة. لقد قمنا بعمل عدة تحليلات لهذه المجموعة. وقد أظهر أحد هذه التحليلات المدهشة أن الطريقة التي يتم فيها التعاون بين الأقسام متأثر بالتسلسل الهرمي للسلطة.

يوضح الجدول (٢-٢) حالة الروابط بين الموظفين عبر التسلسل الهرمي. وعلى عكس ما وجدنا في مثالنا السابق عن المنظمات المتكتلة، فإننا نعرض هنا الجدول بأكمله لنظهر عدم التماثل في العلاقات الخاصة بعملية البحث عن المعلومات. (بعبارة

أخرى، ربما يلجأ المستشار بحثاً عن المعلومات عند شريك ولكن ليس العكس). يوضح هذا الجدول أن البحث عن معلومات يأخذ الاتجاه من الصفوف إلى الأعمدة. فعلى سبيل المثال، وجدت (٢٣٪) من العلاقات المحتملة يلجأ الشريك إلى المديرين من أجل الحصول على المعلومات، في حين أن (٥٦٪) من الروابط المحتملة يلجأ فيها المديرون إلى الشركاء. وإن ملاحظة مثل هذه العلاقات غير المتماثلة يمكن أن تساعد المديرين على تحديد الأدوار، والمهام، أو حتى مدى تأثير المكان - البيئة المادية - الذي أصبح عائقاً في بناء العلاقات.

### جدول ٢-٢

#### تدفق المعلومات عبر مستويات التسلسل الهرمي

	الشريك	المدير	كبير المديرين	هيئة الموظفين
الشريك	٦٧٪	٢٣٪	١٣٪	٣٪
المدير	٥٦٪	٤٦٪	٣٤٪	٢٧٪
كبير المديرين	٢٥٪	٢٤٪	٢١٪	١٨٪
هيئة الموظفين	٣٣٪	٣٦٪	٣٠٪	٢١٪

يكشف جدول (٢-٢) عن عدد من النقاط المهمة. أولاً، بالنظر بخط مائل إلى أسفل الجدول «down the diagonal»، تستطيع أن ترى بوضوح أن الشركاء (وإلى حد أقل بقليل، المديرين) لديهم علاقات جيدة. وهذا الأمر شائع في معظم المنظمات. وعادة ما نرى مستوى عالياً من حالات التواصل بين كبار الموظفين لأن لديهم فرص أكثر للاتصال والتفاعل فيما بينهم (على سبيل المثال، في جلسات نقاش خطط المنظمة المستقبلية أو في اجتماعات الميزانية)، ويميلون لأن يكونوا جزءاً من قوائم عناوين البريد الإلكتروني الخاص بهم، وفي اللقاءات الافتراضية الإلكترونية.

وعلى العكس من ذلك، إذا تابعت النظر بتعمن إلى أسفل الخط المائل، فباستطاعتك أن ترى أن هنالك القليل من حالات التواصل بين كبار المديرين وهيئة الاستشاريين. وكما هو مألوف في المنظمات الاستشارية، فأعضاء الهيئة الاستشارية يمينون ومن ثم ينقلون إلى أماكن العملاء لفترات قد تطول. ولأنه ليس لديهم طرق كثيرة للاتصال بمنظمتهم الأم، فإنهم يجدون صعوبات في الحصول على المعلومات وتعلم المعايير التنظيمية من رفقاتهم. وقد كشفت مقابلاتنا أن سبب معدل ترك (٤٠٪) من هيئة الاستشاريين للمنظمة كان يعود بشكل رئيس للشعور بالاستياء والانعزالية فيما بينهم.

ولتحسين الوضع غيرت المنشأة عدة أمور، منها عملت برنامج توجيه شامل يعتمد على تدوير الموظفين الجدد. وتبنى قادة المنظمة أنموذجاً استشارياً مختلفاً يركز على إحضار جميع الموظفين في يوم الجمعة من كل أسبوع إلى المنظمة، وإجراء اجتماعات شهرية لكبار المديرين وأعضاء الهيئة الاستشارية. وبهذا فقد تم إيجاد مكان للتعاون وخصصت ميزانية قليلة للأنشطة الاجتماعية، وأوجدت وسائل ابتكارية أخرى لتطوير حالة التواصل بين الموظفين.

وجدنا في كثير من المنظمات حالات غياب نسبي للروابط فيما بين موظفيها في أسفل التسلسل الهرمي، وبشكل جزئي يحدث هذا نتيجة لحجم الجماعة: حيث إنه من الصعوبة بمكان المحافظة على مستوى عالٍ من حالة التواصل كلما كان عدد الموظفين كبيراً في مستويات منخفضة في التسلسل الهرمي للسلطة. وهذه قضية إدارية مهمة، لكن لأن معظم الموظفين المميزين ذوي الخبرات الأفضل والأهم يعملون عادةً في الخطوط الأمامية، فإنهم نادراً ما يتعرفون على خبرات الآخرين أو يطورون الروابط الاجتماعية التي تشجع على المشاركة. وفي بعض الأحيان، الافتقار للتواصل في المستوى الأدنى من التسلسل الهرمي سببه أن هنالك العديد من الطلبات ترفع عبر مستويات التسلسل الهرمي للمسؤولين مما يجعل من القادة عائقين بشكل طبيعي.

في هذه الحالة، تناولنا وجبة الإفطار مع الشركاء المسؤولين عن قسم الاستشارات قبل الشروع بتطبيق ورشة عمل لجميع الموظفين حول نتائج تحليل شبكة العلاقات الاجتماعية. وأثناء تناول الإفطار، عرفنا أن كل شريك كان يعتقد أن التسلسل الهرمي لا يسبب أبداً عرقلة لتدفق المعلومات؛ حيث قال جميع الشركاء أن كل الموظفين كانوا يشعرون بالراحة في سماعهم وراء المعلومات وكان بالإمكان دائماً الوصول إلى هؤلاء الشركاء في الشبكة. وعندما دخل المشاركون في ورشة العمل إلى قاعة الاجتماع، بدا المشهد مضحكاً. فإمامنا مباشرة وعلى يميننا كانت هنالك طاولة، جلس إليها جميع الشركاء. وإلى يسارنا وإلى الورا قليلاً كانت هناك مجموعة من الطاولات، تجمع عليها المديرين. وكان كبار الاستشاريين يجلسون أبعد قليلاً، وأعضاء هيئة الاستشاريين، كما يبدو أنك توقعت، كانوا يجلسون في آخر القاعة.

أوضح ترتيب الجلوس في القاعة نتائج تحليل الشبكة. فلو نظرت عبر صف الشركاء في جدول (٢-٢) فسوف ترى أمرين: ليس فقط أن من هم في المرتبة العليا من الهرم الوظيفي يتكلمون مع بعضهم البعض، بل أنهم أيضاً يتحدثون بشكل أقل بكثير عن المعلومات من هؤلاء في المراكز الوظيفية الأدنى. وعلى نقيض ذلك، فإنه بالنظر

إلى الجدول ككل، فإننا نجد إلى حد ما ميلاً قوياً لدى الأشخاص بالتوجه إلى أعلى الهرم الوظيفي بحثاً عن المعلومات. وكانت النتيجة، رغم أن الشركاء كانوا غير واعين بهذا الأمر، أن من يحتلون المراكز الأعلى في المجموعة كان يشكلون عوائق إلى حد كبير.

في أحوال كثيرة يعاني القادة صعوبة في فهم مدى تأثير التسلسل الهرمي على الشبكة في غياب تنفيذ راجعة منتظمة، مثلما هو الحال في تحليل الشبكة. وبالنسبة لكثير من أعضاء الشبكة، فإنه حين يتوجب عليهم العمل من خلال مستويات التسلسل الهرمي فإن ذلك يؤدي إما إلى استجابة بطيئة أو ضياع الفرص. إلا أن القادة نادراً ما يمرون بهذا الإحباط. فهم يتقبلون بشكل سريع من اجتماع إلى آخر، متخذين قرارات مهمة في كل مرحلة. وفي تجاربهم اليومية، تحدث أشياء وتتخذ قرارات بشكل سريع جداً. ونادراً ما يدركون بأن الموظفين الهامشين غالباً ما ينتظرون أسابيع للحصول على إجابة عن سؤال مهم، أو الأسوأ من ذلك، أن يقرروا أصلاً عدم السؤال.

هذه هي الحالة في كثير من المنظمات. لكن، في حالتنا هذه، فإن هذا الأمر أكثر شيوعاً في الخدمات الحرفية منه في قطاعات أخرى مثل المصانع أو في الدوائر الحكومية. وفي كثير من عمل الخدمات الحرفية لا يوجد جواب واحد صحيح، لكن كثيراً منها مقنع. فمن هم في السلطة يفرضون مجموعة من التصرفات الصحيحة ويوجدون بسرعة شبكات تعتمد بشكل كبير عليهم. والحل في مثل هذه الحالة هو تحديد وإعادة توزيع مصادر المعلومات وإعطاء الحق في اتخاذ القرارات لموظفين آخرين في الشبكة. ولكن هذا قد يكون صعباً إذا كان للقادة رغبة بأن يسمى الآخرون إليهم طلباً للمعلومات أو أنهم بدعوا يصدقون بحق بأنهم هم دائماً من يملكون لوحدهم أفضل إجابة.

### التعاون عبر الحدود التنظيمية:

إلى هنا، لقد ركزنا على التعاون داخل المنظمة. لكن من المهم بمكان أن يدرك المديرون كيف أن المعلومات الجديدة والأفكار المبدعة تعبر الشبكات لتربط منظمة معينة بأخرى. وعلى هذا النحو، يمكنك إمالة اللثام عن حالات التحيز القوية في التعلم لدى مجموعة ما أو حتى على مستوى المنظمة ككل. وفي العادة، فإن مجموعات البحوث تعتمد على وشائج العلاقات مع مؤسسات أكاديمية أو جمعيات تقنية. وتركز شركات الخدمات المتخصصة على التعلم والتطور من خلال العلاقات الفنية مع الزبائن.

وعادة ما يعتمد كبار التنفيذيين على زملائهم في المنظمات الأخرى للحصول على معلومات عن الأسواق الجديدة أو عن الحسابات أو الممارسات التنظيمية الإبداعية. وفي هذه المجموعات وغيرها، فإن العلاقات الخارجية مهمة لصحة الشبكة. وقد نفوت مثل هذه العلاقات لو ركزنا على التعاون الداخلي فقط.

دعونا ننظر إلى مثال آخر وهو عبارة عن مجموعة البحوث والتطوير في منظمة رئيسة للمستحضرات الطبية. تواجه وحدات البحوث وتطوير المستحضرات الطبية ضغوطاً شديدة لكي تقوم بتحويل الأفكار إلى منتجات جديدة، ولهذا فإن التعاون لا يعمل فقط على الحث على الإبداع، بل يعمل أيضاً على خفض الوقت اللازم لتطوير العقار. وفي العادة فإن عملية نقل العقار الجديد من خط الإنتاج إلى التسويق التجاري تستغرق سنين كثيرة، وملايين الدولارات وفي كل يوم لا يتواجد العقار الجديد في السوق فإن ذلك يعني فقدان مبالغ ضخمة من العوائد المالية<sup>(٧)</sup>. وبسبب هذه الخسائر المحتملة، اعتبر قسم البحوث والتطوير أن التعاون الفعال والشبكات الاجتماعية الرابطة جيداً بين باحثيه العلماء حول العالم خطة إستراتيجية ملزمة. ولكن هذا كان تحدياً من نوع خاص لهذه المنظمة لأن لديها اثنتي عشرة وحدة بحوث وتطوير في أماكن مختلفة في آسيا وأمريكا الشمالية وأوروبا.

لقد ركز تحليلنا للشبكة على نوعين من التعاون فيما بين الموظفين: التعاون الداخلي وذلك بين مواقع خدمات البحوث والتعاون الخارجي مع العلماء الأكاديميين. وقد كشفت النتائج عن أن هنالك فرصاً لبناء علاقات بين مشاريع تطوير العقاقير، هذا بالإضافة إلى مرافق البحوث. وقد كان عدد مرات التواصل فيما بين المواقع متدنياً، مع وجود موقع واحد يعيش حالة عزلة تامة. وعلى عكس ذلك، فإن عدد مرات التواصل بين علماء الشركة والأكاديميين كان مرتفعاً جداً. ولكن كان عدد قليل من الأفراد مسئولين عن النسبة العالية من التواصل للمشاركة في المعلومات وذلك على الصعيدين الداخلي والخارجي. وقد تبين أن اثني عشر موظفاً في الشبكة كانوا مسئولين عن معظم عمليات التواصل مع الأكاديميين. وفي الحقيقة، فإن إزاحة الأربعة فقط من أكثر الموظفين تواصلاً أدى إلى تقليل التواصل الخارجي لأكثر من النصف. ومن الواضح، أنه على صعيدي التواصل الداخلي والخارجي، فإن هذه الشبكة اعتمدت بشكل كثيف على هؤلاء العلماء وربما تعاني لو غادروا.

ويمكن أيضاً للقليل جداً من الروابط الخارجية أن تكون مدعاة للقلق. فعلى سبيل المثال، في شبكات المعلوماتية في إحدى منظمات البرمجيات المشهورة وفي واحدة من أكبر شركات الاستشارات الإستراتيجية، وجدنا مستويات عالية من الروابط الداخلية، ولكن مستويات منخفضة جداً من الروابط الخارجية. ولسوء الحظ، فإن الموظفين ذوي العلاقات الخارجية هم من الذين تم تعيينهم حديثاً، حتى يثبتوا أنفسهم في المنظمة، لأنه غالباً لا يسمع لأرايهم. وبالطبع، في ذلك الوقت عندما يثبتون أنفسهم فإنهم يكونون قد تأصلوا في الشبكة مما يؤدي بهم إلى ترك البحث عن المعلومات من خلال العلاقات الخارجية.

ومن الصعب أن تكون مثل هذه المشكلة مقتصرة على هاتين المنظميتين. فالمرّة تلو الأخرى، رأينا منشآت رائدة في القطاع الصناعي لديها الميل بأن تكون معزولة. والأسوأ من ذلك هو أن الموظفين الأكثر عزلة هم غالباً القادة أو الخبراء. وبعبارة أخرى، إن الموظفين الأقل خبرة هم من تعتمد عليهم الشبكة بمجملها. ولسوء الحظ، فإنهم غالباً ما يجهدون بطلبات المجموعة فلا يستطيعون التواصل مع المنظمات الأخرى، أو الجمعيات أو الجامعات، وبهذا يمكن أن تقوتهم المعلومات ووجهات النظر والأفكار الجديدة. وقد أوضحنا في الفصل الخامس الذي سننتقل إليه بأن التقييمات الشخصية للشبكة وسيلة مهمة لتحسين حالة التحيز الكامنة في عملية تعلم كل من الفرد والمجموعة.

### التحالفات والشراكات:

إن التحالفات والنماذج الأخرى من الشراكات الإستراتيجية تقدم فرصاً خاصة لتحليلات الشبكة الاجتماعية. وقد أخذت هذه المبادرات لتعزيز التعاون وفي بعض الأحيان لنقل المعرفة بين المنظمات. ولكن في بعض المنظمات عادةً ما يكون لدى القادة بصيرة أقل بإمكانات نظيرتهم المنظمة الأخرى، ولهذا قد يكون التعاون فيما بينهما مشروطاً بشكل كبير بقيود قانونية وثقافية وفوارق قيادية، وأيضاً اختلافات في مستوى الخبرات في كل شركة منهما. ويمكن لتحليل الشبكة أن يوضح للمديرين التنفيذيين ما إذ كانت هنالك نقاط تواصل مناسبة بين المنظمات أم لا، وما إذ كانت الحوكمة (Governance) تقيد التعاون.

على سبيل المثال، تأمل تحالف بين منظميتين مشهورتين اتحدتا من أجل إنتاج وتسويق سلعة معينة. لدى إحدى المنظميتين حق براءة الاختراع ولديها المعرفة الكفيلة



بإنتاج هذه السلمة. أما المنظمة الثانية فلديها خبرات التصنيع والتوزيع. وقد كان هنالك افتراض بأن هاتين المنظمتين إذا عملتا سوياً فإن التوصل إلى المنتج سيكون أكثر فعالية وكفاءة. وبالطبع، لقد تطلب هذا الأمر تعاوناً فعالاً، ولكن ما دل عليه تقييمنا للشبكة هو أنه أقل من المأمول في بعض نقاط التواصل الرئيسية فيما بين المنظمتين. وقد وجدنا تعاوناً فعالاً فيما بين قسم المبيعات والقسم الفني في المنظمتين. ولكن على العكس من ذلك، فقد أظهر تحليل الشبكة حالة تواصل متدنية فيما بين موظفي التسويق، الذين هم في أمس الحاجة للتعاون لتحقيق الهدف المرجو من التحالف والذي يهدف إلى جني مليار دولار من المبيعات.

وقد تجلت العديد من أسباب عدم التواصل. فقد كانت المنظمتان تقعان في مدينتين مختلفتين ومصممتان بشكل مغاير عن بعضهما البعض، وهذه الفوارق سببتا المشكلات في تنظيم الأقسام بناءً على عقد التحالف. وعلاوة على ذلك، لم تبذل الجهود لمساعدة الموظفين في كل مجموعة على معرفة خبرات زملائهم في المنظمة الأخرى. وبإستثناء بعض قنوات الاتصال التي تشكلت مبكراً في أعقاب عدد قليل من الاجتماعات، فإن العلاقات الإضافية الأخرى تطورت بالصدفة.

إضافة لذلك، كان لدى المنظمتين أنماط ثقافية مختلفة جداً، وهذه حقيقة اتضحت على مستويين. الأول، لقد أعاققت طبيعة جمود التسلسل الهرمي للسلطة في إحدى المنظمتين حدوث التواصل العفوي بينهما. الثاني، لقد كانت إحدى المنظمتين تقليدية لأبعد حد بينما الأخرى أكثر تطوراً. وقد أوضحت التعليقات الدقيقة في اجتماعات المنظمتين اختلاف توجه القيم فيهما، حيث غرست فيهما عقلية نحن/ هم مما أدى إلى تشتت الشبكة.

ويمكن لقواعد الحوكمة التي تحكم هذه الشراكات أن تكون مشكلة في العادة. إذ إن بعض الصيغ التعاقدية تكون إلزامية أكثر مما ينبغي عندما يتعلق الأمر بالتواصل والتعاون، في حين أن بعض الترتيبات الأخرى لا تكون إلزامية بالشكل المطلوب. وفي هذه الحالة، تبين أن الممثل الأول لإحدى الشركتين هو أهم شخص منشود من قبل الآخرين في الشبكة وأكثر شخص يريد الموظفون التواصل معه. وهذا مثال واحد يوضح كيف أن مجموعة القوانين في التحالف، إذا لم تحدد بشكل بدقيق، قد تكون خطيرة. فعندما يكون حق اتخاذ القرار غير واضح لأعضاء المجموعة، يتخلى الموظفون حتى عن اتخاذ القرارات البسيطة لمن هم أعلى في التسلسل الهرمي.

لدينا هنا إحدى الوظائف التي تتمتع بسلطة كبيرة في اتخاذ القرار، ولهذا السبب أصبحت هي العائق في الشبكة. لقد كانت تعمل لساعات طوال للإبقاء على مستوى أداء معين، وكانت محبوبة لدى الموظفين الآخرين لأنها عملية وذات منهج عملي. ولكن بفضل عدد الموظفين في الشبكة والقضايا الصعبة التي تعاملوا معها، فقد أصبحت محورية بشكل غير مسبوق. ويمكن لتحليل الشبكة أن يكون طريقاً فعالاً في مساعدة مثل هؤلاء الموظفين في التحالفات لإعادة النظر في الإدارة عن طريق التركيز بشكل دقيق على حقوق اتخاذ القرار والمسؤولية في تنفيذ المشاريع، وتدفق المعلومات.

### الروابط الحاسمة:

بفضل تحليل الشبكة الاجتماعية، يتوافر للمديرين وسائل تقييم وتشجيع الموظفين عندما يكون التعاون الفعال حاسماً لتحقيق النجاح الإستراتيجي. ورغم أن المديرين لا يستطيعون إجبار الموظفين على تطوير علاقات اجتماعية، إلا أنه بوسمهم اتخاذ مجموعة من الإجراءات لزيادة احتمال تحقيق التعاون الفعال في مراحل مهمة. وحتى هذه المرحلة، كنا مهتمين بتدفق المعلومات في المنظمات. إلا أن هنالك أبعاداً أخرى للعلاقات تميز نوعية التعاون بالإضافة إلى أنواع أخرى من تدفق المعلومات التي من الممكن أن يهتم بها المدير التنفيذي - وهذه مواضيع ننتقل لدراستها في الفصول القادمة.

## الوقوف على ما نعرف تطوير مفهوم واستجابة القدرة التنظيمية

لا شك أننا بحاجة إلى التركيز على بعض موانع الاتصال التي وجدناها في شبكة المعلومات. وفي نفس الوقت، فإننا بحاجة إلى أن نجعل الموظفين أكثر قدرة على الوصول إلى المعلومات عندما يحتاجون إليها من الآخرين. ولا يتعلق هذا الأمر بإيصال معلومات أكثر عبر جماعة العمل، ولكنه يتعلق بتطوير علاقات تمكن الوصول إليها عندما تستدعي الحاجة إليها. فأننا أستطيع الحصول على المعلومات من الآخرين عندما أريدها لأنني أنا المدير. ولكننا نحتاج إلى أن يكون هذا النوع من الاستجابة راسخاً بعمق في الشبكات التي تربط بين الأطباء والمرضات والإداريين، لأن الخسارة التي تنشأ عن عدم حصولهم على المعلومات في حينه قد يكون كارثياً.

- كبير إداري أحد المستشفيات

إن ما قاله كبير الإداريين في المستشفى قد أصاب كبدا الحقيقة: فاعلية الشبكة تعتمد على أكثر من مجرد تدفق للمعلومات. فعندما نقيم شبكات البحث عن المعلومات، فإننا إجمالاً نحصل على لمحة سريعة عن التعاون فيما بين العاملين، وعلى فكرة عن العلاقات بين الأشخاص بناء على مجموعة من المشاريع الحالية القائمة في منظمة ما. ففي المجموعات الديناميكية مثل قسم الخدمات المتخصصة، وتطوير برامج الحاسب الآلي، أو الرعاية الصحية، فإنه ينبغي على الشبكات أن تتكيف عندما تتطلب المشاريع الجديدة نوعاً آخر من المعلومات والخبرات. وفي الظروف المثالية، كما تصورها المدير التنفيذي للرعاية الصحية في حديثه أعلاه، فإنه يمكن زيادة هذه الشبكات: لذلك، تحسس الفرص أو المشكلات ومن ثم اختر الخيار المناسب لتحقيق الاستجابة الفعالة. من الصعوبة بمكان تحقيق ذلك من خلال فرض المعلومات على الموظفين، ولكن عندما تظهر الفرص والتحديات الجديدة فإن الموظفين يحتاجون إلى معرفة من لديه الخبرات ذات العلاقة أي أنهم بحاجة إلى معرفة الشخص المعني في الشبكة والتخصص الذي لديه.

لنأخذ على سبيل المثال، جماعة عمل ماهرة جداً في شركة استشارية جهزت لتزويد أفكار قيادية وتقديم مساعدة متخصصة لمستشاري الشركة في مجال إدارة المعرفة. لقد كانت الجماعة مكونة من موظفين ممن لديهم شهادات عليا أو خبرات طويلة في المجال إما في الإستراتيجية والتصميم التنظيمي أو في المجالات التقنية مثل تخزين وهندسة البيانات الخاصة بإدارة المعلومات. فمن طريق تكامل عمل هؤلاء الخبراء المتخصصين مع بعضهم البعض، تأملت الإدارة بأن تتميز الشركة عن بقية المنافسين الذين اقتصروا عملهم على التركيز إما على الأساليب التقنية أو التنظيمية. وعندما التقينا مع هذه المجموعة كان الشريك المؤسس لها قد تقاعد مؤخراً. ولكن الشريك المسئول الجديد كان يشعر بأن فريق العمل لم يكن يرتقي بإمكانياته وقدراته بالفاعلية المطلوبة، ولهذا طلب إلينا إجراء تحليل للشبكة.

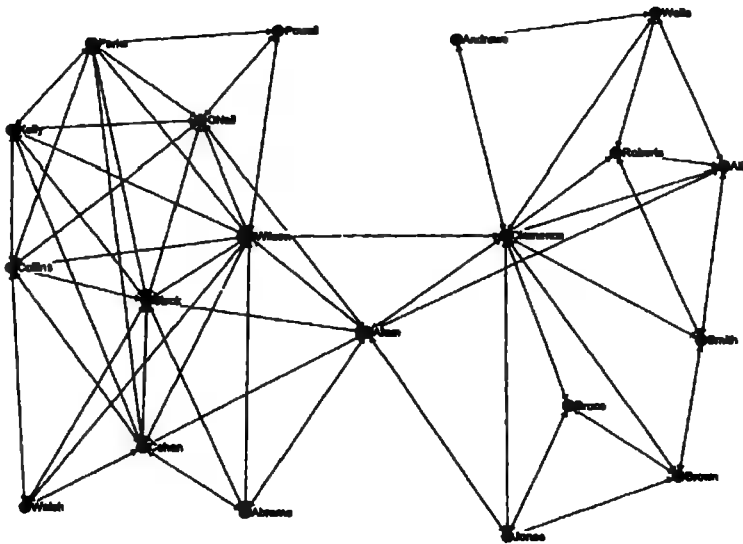
كما يتضح من الشكل (٢-١١)، كشفت شبكة البحث عن المعلومات أنه لا توجد مجموعة واحدة ولكن مجموعتان فرعيتان متميزتان عن بعضهما البعض. والمفارقة أن الجماعة تفككت إلى مجموعتين متخصصتين رغم أنه كان من المفترض أن يحدث تكامل في مجموعتي التخصص هاتين. فقد كان أفراد المجموعة في الجهة اليسرى من شكل (٢-١١) يتمتعون بمهارات تتعلق بالجوانب «البرمجية» من الإستراتيجية والتصميم التنظيمي، حيث كان التركيز في الغالب على الثقافة والجوانب التنظيمية الأخرى لتحسين إنتاج المعرفة والمشاركة فيها. أما المجموعة الثانية في الجهة اليمنى فكانت تتألف من الموظفين أصحاب المهارات المتعلقة بالجوانب «الملموسة» من إدارة المعرفة، مثل هندسة وقواعد بيانات المعلومات.

في رأي كبار الشركاء، أعطيت هذه المجموعة توجيهاً لكي تحدث تكاملاً في هذه المهارات الفريدة، وقد اعتقدوا أن الحوافز المقدمة والتكنولوجيا المستخدمة وتغيير تصميم الهيكل الرسمي للمنظمة على نحو كاف لدعم مهمة التكامل. ولكن في الحقيقة، يميل الناس أو يجذبون لمن يماثلهم من حيث الاهتمامات: فمثلاً الموظفون يميلون لهؤلاء الذين يقرؤون ما يقرؤون هم، أو يحضرون نفس المؤتمرات، أو يعملون معهم في ذات المشاريع. ومع مرور الوقت، افتقد الموظفون في كل جماعة فرعية البصيرة بما عند أفراد الجماعة الفرعية الأخرى من معلومات يمكن الإسهام فيها عند الاستشارة في عمل معين. لذلك، فحتى لو كانت هنالك إمكانية لضم أفراد المجموعتين للاستفادة من مهاراتهم لخدمة العملاء، فإنه يكون من الصعوبة بمكان أن يعرف أفراد جماعة معينة ما يكفي عما لدى جماعة أخرى من معلومات أو مهارات يمكن أن تستخدم في إنجاز المشاريع.

يحتل المدير ألام «Alam» موقع الوسط في مخطط الشبكة حيث كان يؤدي دوراً مثيراً. فبالرغم من أنه لم يكن الشخص الأعلى في المنظمة، إلا أنه يبدو أحد أهم الموظفين فيها. حيث إن فقدان السيد ألام سيؤدي إلى وجود جسر وحيد من العلاقات فيما بين الجماعتين ممثل في الشريك المسئول عن واحدة منهما وكبير المديرين، الذي يرى أنه ينبغي أخذ زمام المسئولية - وهذه ليست علاقة بناءة. ولكن يمكن أن يفسر هذا الشكل البياني بطريقتين مختلفتين: تتمثل الأولى باعتبار أن للسيد ألام دوراً رئيساً بتماسك المجموعة مع بعض، والثانية على اعتبار أنه كان يمثل عنق الزجاجة «bottleneck» في التواصل داخل المجموعة وأنه كان يؤدي إلى تفككها.

شكل (٣-١١)

تقاسم المعلومات قبل التغيرات



ملاحظة: في هذا المثال الأسماء قد غيرت بناءً على طلب المنظمة.

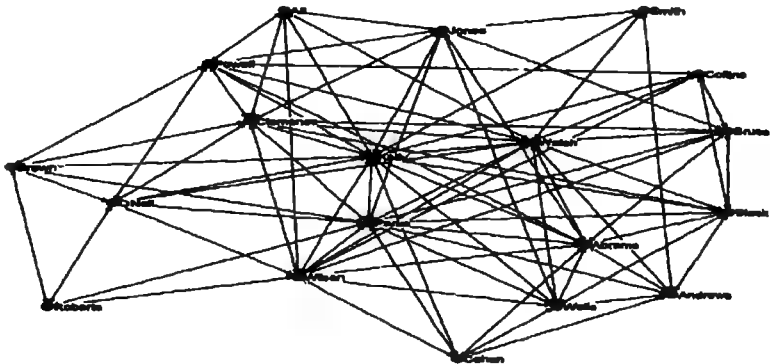
المصدر: شكل (٣-١١ ب) من R. Cross et al., «Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration.» California Management Review 44, no. 2 (2002): 25. © 2002 by the Regents of the University of California.

لقد تبين أن السيد ألام كان يمثل عائناً. كان في بدايات حياته الوظيفية متسلحاً بمهاراته التقنية، حيث لديه شهادة في علوم الحاسب الآلي وعمل في قسم تقنية المعلومات في بنك وول ستريت «Wall Street»، بعد ذلك طور من خبراته في مجال الإستراتيجية والمنظمات، بحصوله على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة آيفي ليج «Ivy League» وكان يعمل في واحدة من الشركات الأوائل في الاستشارات. ومع هذه الخبرات أصبح ألام الموظف الوحيد في الشبكة المتقن للعمل والقادر على التحدث بلغة الجماعتين الفرعيتين. وقد منحه هذا الموقع الفريد الفرصة لمساعدة الموظفين في كل واحدة من الجماعتين الفرعيتين على التواصل فيما بينهم.

ولكنه لم يغتر القيام بذلك. بل كان يقضي بعض الوقت يخبر الموظفين في إحدى المجموعتين الفرعيتين بأن لا يزجوا أنفسهم بالاتصال بأعضاء الجماعة الفرعية الثانية لأن بوسعه القيام بذلك. ومن ثم فإنه قد قال نفس الشيء لأعضاء المجموعة الفرعية الأخرى. لقد كان ألام راضياً على الورق. فقد كان الموظف الذي يحقق أعلى دخل للشركة والعمل المجدي لها، وكان يبدو وكأنه مرشح ليكون الشريك القادم. ولكن تكتيك ألام في تقوئه الشخصي أدى إلى عدم قدرة أي عضو من المجموعتين الفرعيتين على إدراك الكيفية التي يمكن من خلالها التعاون مع الموظفين مع أعضاء الجماعة الفرعية الأخرى.

شكل (٣-١)

تقاسم المعلومات بعد تسعة أشهر من التغيرات



في جلسة الاجتماع المطول الخاصة بتحسين التواصل، عمل أعضاء المجموعة على التقييم وناقشوا انعزال اثنين من المتخصصين وأيضاً أبدو قلقاً أكثر حيال خبرات بعض الأعضاء غير المستغلة في حين أصبح آخرون يشكلون عوائق أمام تقاسم المعلومات. وفي الوقت الذي عقدنا فيه هذه الجلسة، كان السيد الام قد نُقِلَ إلى قسم آخر لأسباب لا علاقة لها بتحليلنا للشبكة. لكن بدت لنا في هذه الجلسة أن أفعاله السابقة أدت إلى انقسام جماعات العمل.

ونتيجة للنقاش، قامت المجموعة بتغييرات عملية مهمة، هدفت إلى تحسين وعي الأعضاء بقدرات وخبرات كل واحد منهم. فاولاً، تم تخصيص أفراد، فرد واحد على الأقل من كل مجموعة فرعية لمشاريع داخلية مختلفة تراوحت بين الكتابة على الورق إلى تطوير قاعدة بيانات لمتابعة المشروع. ثانياً، نفذ الشريك المسؤول أهداف مبيعات الإيرادات المتنوعة بحيث يتم تحفيز المديرين على بيع مشاريع تضمنت عنصراً تقنياً وتنظيماً. وأخيراً، تم استحداث عدة منتديات اتصال جديدة، اشتملت مكالمات هاتفية أسبوعية، وإرسال آخر المعلومات بالبريد الإلكتروني، وقاعدة بيانات تتبع المشروع. وقد ساعدت هذه الأمور كل عضو في أن يبقى على اطلاع مستمر بما يقوم به الآخرون.

كانت نتيجة هذه التغييرات رائعة. فكما يظهر في الشكل (٢-٣)، فقد كشف تحليل الشبكة الذي أجري بعد تسعة أشهر من هذه التغييرات عن وجود تكامل جيد للجماعة التي كان أعضاؤها يتقاسمون المعلومات بفاعلية أكبر. وعلى مدى عدة أشهر تالية، بدأت المجموعة ببيع مزيد من الأعمال التي تضمنت مهارات تقنية وتنظيمية. وكما كان التصور الأول، فإن هذا التكامل غالباً ما أدى إلى تميز الشركة عن مثيلاتها المنافسة.

### تصور الأشخاص الكامينين في الشبكة:

إن المشكلة الأساسية التي كدرت الاختصاصيين في منشأة الاستشارات هي عدم إحاطتهم بخبرات زملائهم في المجموعة وهذا ليس بمستغرب. لقد سمعنا الكثير من القصص التي تحكي عجز الشركات الظفر بالفرص المتاحة، وكان السبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين غير مدركين لما يملك زملاؤهم من خبرات. ولهذا السبب، ركزنا على الطريقة التي يمكن للمديرين تحسين قدرة الشبكة على أن تستشعر وتتجاوب مع الفرص الجديدة. وبدلاً من رصد مدى تدفق المعلومات، فقد عمدنا إلى تقييم تصور

الأشخاص الكامنين في الشبكة من حيث إمكانية الاستجابة للمشكلات والفرص الجديدة. ونقصد بكلمة كامن، أولئك الموظفين ممن يمكن اللجوء إليهم عندما تتغير الظروف (وهم ليسوا بالضرورة ممن يلجأ إليهم الآخرون الآن طلباً للمعلومات).

ومن خلال مقابلات المديرين وإجراء المسوحات في سلسلة من المنظمات، وجدنا بشكل متكرر جانبين للعلاقات يحددان الموظفين الذين يبحث عنهم الآخرون للحصول على المعلومات عندما يواجهون قرصاً أو تحديات جديدة<sup>(١)</sup>. أولاً، إن معرفة وتقدير ما يعرفه الموظف الآخر تحدد الأشخاص الذين ينشدهم الموظف للحصول على المعلومات أو المساعدة. فحتى لو كانت جميع جوانب التصميم التنظيمي تدعم التعاون، فإن الموظفين لن يتواصلوا عند تنفيذ المشاريع الجديدة إلا عندما يكونون واعين بمهارات الآخرين وخبراتهم. أما الجانب الثاني فهو قدرة الباحث عن المعلومات على التحرك في الوقت المناسب للوصول لمن يملك المعلومة أو المساعدة. فمعرفة بأن هناك موظفاً لديه خبرات ذات علاقة لا تفيد كثيراً إذا لم تتمكن من الوصول إليه في الوقت المناسب.

يمكن بحث هذين البعدين المتداخلين لتقديم نظرة كامنة عن الشبكة - ليس المقصود هنا الأشخاص الذين يقدمون المعلومات حالياً، وإنما الموظفون الذين ربما يلجأ إليهم عندما تتغير الظروف. على هذا النحو، يستطيع المديرون اكتشاف طرق دقيقة لتحسين قدرة الشبكة على زيادة خبرات أفرادها. على سبيل المثال، إذا اكتشفت أن المشكلة تكمن في الافتقار إلى الوعي، فمن المنطقي أن تأخذ بعين الاعتبار إنشاء نظام تصنيف مهارات كل موظف أو إحداث إجراءات إدارية جديدة- مبادرات تقنية واجتماعية تصمم بحيث تساعد الشبكة على معرفة ما يُعرف. فإذا كانت المشكلة في الوصول للشبكة، فربما يكون من المنطقي استخدام طرق أخرى مثل التغذية الراجعة من الزملاء أو الوسائل التقنية التي تربط بين الموظفين الموزعين في أماكن مختلفة مثل مؤتمرات الفيديو أو الرسائل الفورية.

### شبكات الوعي:

إن رسم الوعي الخاص بـ «من يعرف ماذا» داخل الجماعة يعطيك فكرة عما يمكن للأعضاء فعله للوصول إلى خبرات رفقاتهم. فعلى سبيل المثال، قمنا بتحليل شبكة علماء يعملون في إحدى شركات المستحضرات الطبية (وهذه ليست الشركة التي وصفناها في الفصل الثاني). فلكي يتم تسليم منتج مركب عالي الجودة في الوقت المناسب، احتاج فريق تطوير هذا المنتج الجديد إلى تجميع معارف متخصصة للغاية



في تطوير المقار الطبي. لكن أعضاء جماعة العمل كانوا موزعين على خمسة مواقع جغرافية تابعة للشركة وضمن أربعة مستويات على السلم الوظيفي، وكانوا يحاولون تجميع خبرات مختلفة جداً.

واضح لنا نظرة معبرة واحدة عن هذه الشبكة عندما حددنا من يفهم ويقدر الآخرين ممن لديهم خبرات في الشبكة. لقد وجدنا أن ما نسميه بـ «شبكات الوعي» كان مشتتاً جداً مقارنة مع ما رأيناه في شبكات أخرى. وأشار هذا إلى أن أعضاء المجموعة كانوا على عدم دراية بقدرات رفاقهم وغير مستقلين بشكل جيد لما كان يتمتع به الفريق من خبرات. وهناك خاصيتان توضحان لماذا يحدث مثل هذا الأمر في هذه المجموعة: الأول، التوزيع المكاني لهؤلاء العاملين، حيث أعاق التفاعل العفوي الذي عادةً ما يكشف عن خبرات الأشخاص. الثاني، لقد جاهد المتخصصون في المجموعة إيجاد أرضية مشتركة بينهم وبين رفاقهم المتخصصين في مجالات أخرى. فحتى عندما منحت الفرص لاستغلال خبرات متنوعة، فإن إحدى جماعة المتخصصين لا تملك في العادة المعرفة الكافية عما قام به المتخصصون الآخرون من عمل لكي يتمكنوا من مشاركتهم.

يمكن للمبادرات المختلفة أن تساعد على رفع الوعي بما لدى الآخرين من معرفة. فمثلاً، على الصعيد التقني، يمكن لأنظمة تصنيف مهارات كل موظف ومنتديات التعاون الأخرى أن تعزز هذا الوعي. وعلى سبيل المثال، أدركت شركة الاتصالات البريطانية أن جهودها المالية لتوسيع خطوط الإنتاج والخدمات واجهت صعوبات، لأن كل واحد من قطاعات عملها الستة أصبح وحدة منعزلة بذاتها. إذ كان موظفو كل قطاع غير مدركين للمعارف والخبرات التي يمتلكها الموظفون الآخرون في القطاعات الأخرى. ولكي تتغلب على افتقار الوعي وتحسن التعاون فيما بين القطاعات، أدخلت الشركة الجماعات ذات الاهتمامات المشتركة المرتبطة ببعضها إلكترونياً «virtual communities of practice»، حيث تتصل ببعضها عن طريق شبكة تبادل المعارف «Knowledge Interchange Network». وقد ساعد هذا الانتشار التقني على زيادة وعي الأعضاء بخبرات بعضهم البعض وتحسين التعاون فيما بين القطاعات.

وقد ركزت شركات أخرى ومنظمات حكومية أكثر على التفاعل وجهاً لوجه من خلال المنتديات التي تعرف بمعارض المعارف «knowledge fairs»، حيث إن فرق العمل أو الأقسام تنشر معلومات عما تقوم به من عمل. وبالرغم من أن مجال هذه الأنشطة محدود، إلا أنها قد تساعد على زيادة الوعي بالخبرات في أرجاء المنظمة وبالمشاريع القائمة التي يمكن أن تكون مفيدة لكنها غير معروفة للآخرين. فعلى سبيل المثال، اتخذ

البنك الدولي قراراً إستراتيجياً بتغيير وضعه من منظمة تقرض المال إلى مقدم للمعرفة والخدمات. ولكي يمكن موظفيه من تلبية احتياجات المنظمات الأعضاء، لزم البنك أن يقوم برفع الوعي بما لدى جميع موظفيه من خبرات، وكانت مهرجانات المعارف جزءاً مهماً من هذه العملية. وقد وضع أشخاص من كل جماعة مختصة بموضوع معين لهم كشكاً في المعرض كان يتم من خلاله إعلام الآخرين عما لديهم من خبرات.

وتستخدم منظمات أخرى برامج تجهيز أو تدوير الموظفين باعتبارها طريقة اقتصادية لخلق حالة من الوعي عبر أقسام الشبكة المهمة. فعلى سبيل المثال، أفنتس «Aventis» شركة مستحضرات صيدلانية تشكلت بدمج كل من روهان بلونك «Rh» و«Poulenc» وهوستشت «Hoechst» حيث وظفت برنامج نقل الخبرة العالمي (Global Experience Transfer) للمساعدة في خلق حالة من الوعي بالخبرات وما يهم الشأن القائم بين منظمة التسويق ومنظمة البحوث والتطوير. وتتم توأمة بين كل اثنين من الموظفين المختارين في الوظائف التابعة للعلاج وذلك في قسمي البحوث والتطوير والتسويق ليمرانا ببرنامج تدوير في كل وحدة عمل لدى المؤسسة المقابلة (حيث يتم تبديل كل موظف من حيث الدور التعليمي الذي يقوم به للآخر). وتساعد هذه العملية في إيجاد إطار مشترك وتكامل ووعي الشبكات في أماكن حماسة من الحدود الوظيفية الفاصلة بين العاملين.

### شبكات الوصول:

عندما نحتاج للمساعدة والنصيحة، غالباً ما نحتاجها حالاً وفي نفس الوقت. وإن معرفتنا بمن يكون جاهزاً لتقديمها (وإلى أية درجة) فهو أمر حاسم بالنسبة لقدرة الشبكة على الاستجابة للفرص الجديدة. وفي العادة، يكون الوصول إلى الأشخاص على شكل مقياس متدرج. إذ يوجد على أحد طرفي هذا المقياس أشخاص يصعب الوصول إليهم، إما لأنهم أصحاب نفوذ أو مشغولين طوال الوقت. وفي الحقيقة، تصعب معالجة الافتقار إلى هذا التواصل باستخدام التقنية. وفي وسط هذا المقياس، هناك أشخاص يتجاوبون بشكل مختصر، يزودون الآخرين بالقليل من المعلومات أو يرشدونهم إلى مصادر أخرى للمعلومات. ويمكن لهذا النوع من التواصل أن يكون مفيداً عندما نحتاج إلى معلومات سطحية أو نحتاج إلى معرفة القليل عن الموضوع. لكننا عندما نكون في حالة صراع مع قضية صعبة أو جديدة بالنسبة لنا، ففي الغالب يكون هؤلاء الأشخاص غير نافعين بشكل كافٍ للاستفادة مما لديهم من خبرات.

وعلى الطرف الآخر من هذا المقياس، هنالك أشخاص ينخرطون معنا وهم فعلياً عون لنا في كثير من حالات البحث عن المعلومات الفاضلة. وبدلاً من التجاوب مع زملائهم بشكل ارتجالي، فإن هؤلاء الموظفين يمدون يد العون لطالبي المساعدة بعد الوقوف على مطالبتهم ومن ثم الاستجابة بالتصرف الحكيم. ولا يتطلب هذا النوع من المساعدة بالضرورة الكثير من وقت الخبراء. بل إن التواصل على هذا النحو يتضمن خطوتين، حيث يعمل الموظف أولاً على فهم ما حاجة طالب المساعدة، ومن بعد ذلك يقوم بتشكيل ما يعرفه ليلبي تلك الاحتياجات. وقد أوضح أحد المبحوثين هذه النقطة بقوله:

يقدم لك بعض الأشخاص رأيهم دون محاولة معرفة ماذا تريد من سؤالك أو معرفة ما هي خلفيتك حول الموضوع، وقد يتحفظ البعض منهم بشكل كبير عندما يتجاوب معك. إلا أن تلك الوظيفة من ذلك النوع من الموظفين الذين يريدون التأكد من معرفة القضية أولاً. فقد مررت بتجارب حيث صادفت أناساً يعطونك كلاماً مقنعاً مختصراً لأنهم يعتقدون أنهم أذكى بطرحهم أنصاف الحلول لإبهارك، ومن ثم يتهربون من الدخول في معمة العمل الصعب لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة ما. أما هذه الوظيفة، فمع كل مسئولياتها وحظوتها في الشركة، فإنها ليست كذلك.

كما في شبكات الوعي، فقد وجدنا من المفيد أن نرسم شبكة الوصول لفهم من يستطيع التواصل ومع من. فعلى سبيل المثال، أظهر تحليل شبكة مجموعة مؤلفة من مهندسين وجود شبكة وعي مترابطة جداً في إحدى وكالات الحكومة الأمريكية، ولكن كان هناك درجة عالية من التشتت في شبكة الوصول. فقد أظهرت شبكة الوصول تجمعاً كبيراً للأفراد حسب القسم الذي يعملون فيه، كما كانت أيضاً خاضعة للقياديين في مقر الوكالة الرئيس. ونتيجة ذلك، كان الأشخاص في هذه المؤسسة لا يتمتعون بالفاعلية للارتقاء بخبرات زملائهم في العمل، لعدم تمكنهم من الحصول على ردود من الآخرين في الوقت المناسب.

ولتحسين شبكة الوصول - وروابط الأفراد بعضهم ببعض بشكل عام - قام مديرو الوكالة بأمرين: الأول، إجراء سلسلة من النشاطات الهادفة لتطوير الجماعة لبناء روابط اجتماعية عبر الأقسام. ففي الاجتماعات الربع سنوية التي تتم، كانت تجري نشاطات ترفيهية ركزت على مواضيع العمل، لكنها أيضاً ساعدت على بناء إحساس بالثقة والصداقة بين الأشخاص الذين لم يعملوا معاً من قبل. والثاني، بدأ المديرين قياس تقاسم المعرفة بين الموظفين وذلك عبر التقييمات السنوية للأداء. كما شجع قادة كل جماعة على التعاون بين الأقسام، ومنحوا إمكانية تكريم هذا السلوك بشكل علني.

وإذا كان الوصول إلى الأشخاص المعنيين صعباً في أحسن الأحوال، فتخيل مدى صعوبة ذلك خلال عملية إعادة التنظيم، عندما يكون الجميع منشغلاً. فقد عملنا مع منظمة قروض الرهن العقاري حيث كانت تتحول في أسلوب عملها من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل الوظيفي البيئي الذي يقوم على عمل الفريق، بهدف تقليل عدم الكفاءة في عمليات الإقراض. فقبل التحول إلى عمل الفريق، كان الموظفون الفاعلون قادرين على الوصول إلى المعرفة التي لدى بعضهم البعض بكل سهولة. وبعد إتمام التحول، أصبح من الصعب جداً على الأشخاص الذين لا يتمتعون بالخبرة تعلم الأساسيات في وظائفهم، كما صعب على أصحاب الخبرة من المقرضين والمحللين التعاون معاً لحل المشكلات.

وتبين من خرائط الشبكة، بعد أربعة أشهر من التحول إلى عمل الفريق، أن هنالك عدداً من الموظفين المعترسين ذوي الخبرات الممتازة يصعب الوصول إليهم من قبل زملائهم في العمل. حيث اتضح أن هؤلاء الموظفين كانوا يقصدون طلباً للمعلومة بشكل دائم من قبل زملائهم القدماء وأيضاً من قبل أعضاء الفريق الجديد، ونتيجة لذلك فقد تراجع أداء عملهم. في القسم الوظيفي، كان المديرون قادرين على مراقبة عملية البحث عن المعلومات، أما في بيئة العمل القائمة على الفريق، فكان من الصعب عليهم رؤية كيف كانت آراء القادة مهمة. وفي الحقيقة، كشفت مراجعة سريعة لمقاييس الأداء الفردي (مثل القروض التي تقدم أو القروض التي تحجز) أن هؤلاء الخبراء عانوا من تراجع كبير في إنتاجيتهم. علاوة على ذلك، أنهم كلما عملوا ساعات أطول - بالتراffic مع تراجع أدائهم، الذي أثر على مكافأاتهم - تراجعت معنوياتهم أكبر.

عندما يعمل كثير من الأفراد في أماكن مختلفة من التنظيم، فإن المنظمات تعاني من مسألة الوصول. وقد استخدم معظم هذه المنظمات حلولاً تقنية، مثل البريد الإلكتروني، والبيئات التعاونية التزامنية وغير التزامنية، واللقاءات عبر الفيديو، والرسائل الفورية. إلا أننا وجدنا أن الشركات التي تركز فقط على التقنية، قد تتجاهل اعتبارات التصميم التنظيمي والمعايير الثقافية، التي تعد طرقاً أقوى لتعزيز عملية التواصل بين الأفراد.

ويبدو أن نظم إدارة الأداء التي تميز السلوكيات الفردية هي أحد الأسباب الأساسية التي تقود إلى شبكات متتارئة وغير مترابطة. كما أن التسلسل الهرمي للسلطة له أيضاً تأثير ظاهر على من لديه إمكانية التواصل ومع من. وقد اتخذت بعض المنظمات خطوات، مثل جعل عملية تقاسم المعرفة جزءاً من أخلاقيات العمل، وذلك لتعزيز التواصل عبر هرم السلطة. ففي معامل بوكمان «Buckman Laboratories»، يتمتع كافة العاملين بإمكانية الحديث مع أي زميل آخر وفي أي مستوى كان، ويتم دعم ذلك بتقنية اتصالات تتيح لكل موظف الوصول إلى جميع الموظفين الآخرين.

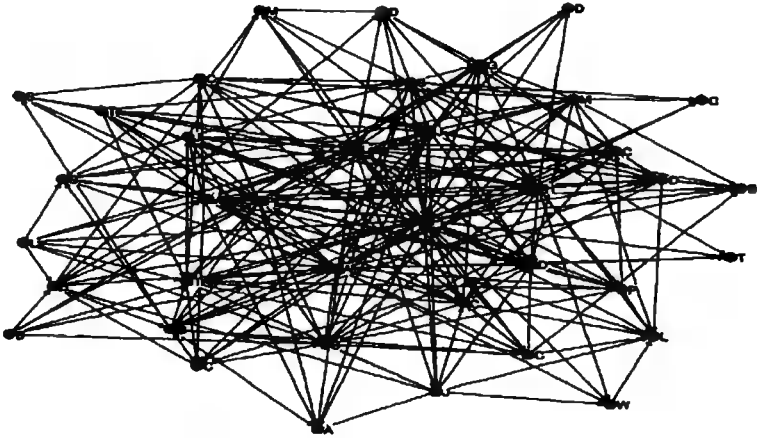
كما تدرس المنظمات تأثير شكل التوزيع المكاني على التواصل المقصود والعفوي. فمثلاً، جريت كرايسلر «Chrysler» جميع الطرق: من التوزيع المتأثر عودة إلى الأماكن المتقاربة. حيث وضعت الشركة كل الأشخاص ممن لهم علاقة بتطوير سيارة جديدة في مبنى واحد بحيث يمكنهم التواصل وجهاً لوجه مع بعضهم البعض. كما يوجد لدى شركة الكوا «Alcoa» في مقراتها الرئيسة الجديدة مكاتب مفتوحة، ومطابخ ذات أسلوب عائلي في وسط كل طابق، والكثير من الأماكن الفسيحة. وقبل عمل التصميم الجديد، كان كبار التنفيذيين يتواصلون فقط مع قليل من الأشخاص في المصعد ومع من كان لديهم مواعيد مسبقة. أما الآن يتلاقى التنفيذيون للحديث سوياً بشكل أكثر، ويمكن الوصول إليهم من قبل جميع الموظفين للحديث بشكل عفوي. فقد عمل هذا التغير في شكل التوزيع المكاني على زيادة سهولة التواصل بشكل عام وردم الهوة بين كبار التنفيذيين والموظفين.

وجعلت منظمات أخرى سهولة التواصل في ممارسات عمل الإدارة. فمثلاً، أدركت شركة بريتش بتروليم «British Petroleum»، أنه وبشكل خاص يعتبر مهماً جداً حل المشكلة تعاونياً أثناء المراحل الأولى من المشروع، عندما يمكن للتعليم من تجارب الآخرين أن يكون ذا تأثير كبير على انطلاقة المشروع ونجاحه. ونتيجة ذلك، أقامت الشركة مبادرات مراجعة بين زملاء العمل حول عمليات الحفر. ويكون مدير المشروع مسئولاً عن دعوة زملائه لتقديم معلومات قبل البدء الفعلي بالمهام الرئيسة، أما الزملاء فيكونون بدورهم مسئولين عن الاستجابة لهذه الطلبات. وبما أن التركيز يكون على الأداء، فإنه يطلب ممن لديهم المعرفة ذات العلاقة والخبرة الأحدث أن يشاركوا في المراجعة. وبهذه الطريقة، يتحسن الأداء في المهمة المعنية، ويصبح الموظفون أكثر إدراكاً لقدرات الآخرين.

### نظرة مشتركة للشبكة،

بالإضافة إلى تقييم شبكات المعرفة وشبكات الوصول كل واحدة على حدة، يستطيع المديرون النظر إلى هذه الشبكات متحدة مع بعضها لتحسين الفهم حول إمكانية تجاوب الشبكة مع الفرص الجديدة. فعلى سبيل المثال، في نفس الشركة وكما تم وصف مستشاري إدارة المعرفة في بداية هذا الفصل، فقد أجرينا تحليلاً لشبكة اجتماعية مؤلفة من ثمانية وثلاثين مستشار اتصالات. في البداية قمنا بتقييم وعي هؤلاء الموظفين للتوصل إلى فهم أفضل عن أثار في هذه المجموعة إلى أنه يعرف ويقدر خبرة الآخرين في الجماعة، انظر الشكل (٣-١٢). لقد اتخذ الشكل البياني طبيعة جديدة عندما وضعنا شبكة الوصول، الشكل (٣-١٢ب). وفي الحقيقة، فإن المعرفة وسهولة التواصل يجب أن يكونا حاضرين حتى تكون عملية تقاسم المعلومات فعالة. ومن خلال مزج هاتين الشبكتين، أصبحت لدينا صورة عن إمكانيات الفرد في الحصول على المعلومات من الآخرين عندما تواجهه مشكلة أو فرصة جديدة.

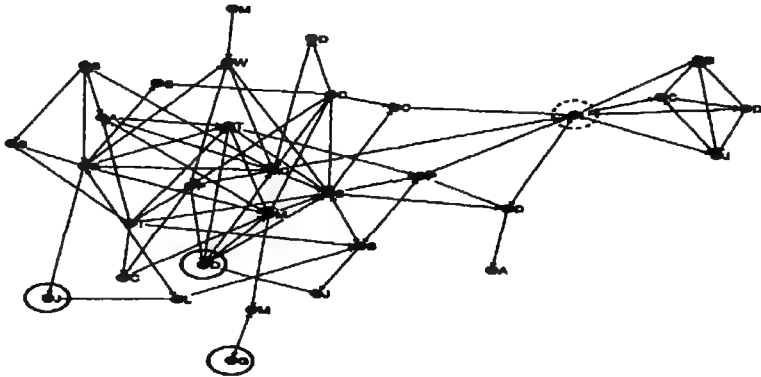
شكل (٣-١٢)، شبكة الوعي



المصدر: أخذ الشكل عن

R. Cross and L. Prusak. «The Political Economy of Knowledge Markets in Organizations,» in Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, eds. M. Lyle and M. Easterby-Smith (Oxford, UK: Blackwell, 2003).

شكل (٣-٢)، مزج شبكتي الوعي والوصول



كانت هنالك عدة أشياء مدهشة في هذا المزيج المؤلف من الشبكتين. أولاً، لاحظنا انخفاضاً كبيراً في عملية الربط بالشبكة مقارنة بشبكة الوعي لوحدها؛ لأن تنميط الشبكات النشطة يتطلب الانتباه إلى كل من الوعي وعملية الوصول. فبناءً على ما نعرف ماذا، يعد أحد الأمور في الشبكة. أما الأمر الآخر فهو إيجاد سياق اجتماعي تكون فيه هذه العلاقات مساعدة. وإن أحد أسباب عدم نجاح أنظمة تصنيف المهارات بشكل كبير، هو أن الأشخاص الذين يسمى الموظفون وراءهم طلباً للمعلومات لا يستجيبون. فإذا كانت الحوافز، والثقافة، والقيادة، أو الوقت يسير بطريقة لا تخدم مساعدة الموظفين بعضهم بعضاً، فإن البنية التقنية التحتية مهما كانت لا تستطيع حل المشكلة.

ثانياً، لقد اكتشفنا أدواراً مدهشة في الشبكة المشتركة. فمثلاً، إن الشركاء في المجموعة (الذين تمت الإشارة إليهم بدوائر سوداء في الشكل ٣-٢)، قد تحولوا إلى هامشين. وعموماً، فإنه كلما ارتقى الأفراد إلى الأعلى في المنظمة، فإن عملهم يصبح إدارياً أكثر، ما يجعل التواصل معهم أقل، كما يجعلهم أقل معرفة بالعمل اليومي لمن هم أدنى منهم. وعندما أضفنا البعد المتعلق بعملية الوصول، فإن الأشخاص الذين بقوا محوريين كانوا جميعاً مديريين بالإدارة الوسطى. ورغم أنهم ليسوا بمراتب عالية في سلسلة القيادة، فإن هؤلاء الأشخاص كانوا مهمين للغاية في مساعدة زملائهم على حل المشكلات الجديدة وقيادة الإبداع في المجموعة.

وأخيراً، من المهم أن نشير إلى المجموعة الفرعية الواردة على الجانب الأيمن من الشبكة في الشكل (٣-٢ ب). إذ إن مجرد وجود مجموعة فرعية لا يعد بالضرورة أمراً سيئاً. فمن ناحية، إن المجموعة التي ابتعدت عن الشبكة الرئيسية يمكن أن تمثل معرفة لم يتم الوصول إليها، أو في بعض الأحيان، تمثل مشكلات تتعلق بسياسة التنظيم يجب التعامل معها. ومن ناحية أخرى، فإنه من أجل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، ربما توفر الإدارة المكان والزمان للأشخاص حتى يبدعوا، مثلما فعلت جنرال موتورز «General Motors» مع قسم ساتورن «Saturn division»، أو أي بي إم «IBM»، بتطوير الكمبيوتر الشخصي في بوكا راتون «Boca Raton».

وقد كان هذا هو حال مستشاري الاتصالات. فقبل سنة تقريباً من تحليلنا، طلب من مدير في الإدارة الوسطى أن يطور خط خدمة جديد في أحد تطبيقات الشبكة التقنية. فقام على الفور بتوظيف عدة أشخاص مهرة للغاية وبدأ بتطوير تقديم الخدمة وفرص البيع. ومع مرور الوقت، أصبحت المجموعة الأصغر معزولة عن المجموعة الرئيسية. ولم يعتبر ذلك بالأمر السيئ بالضرورة، في ظل مفهوم الجماعة، إلا أن المشكلة كانت في

إن المجموعة الأصغر مرتبطة بالشبكة الرئيسة من خلال شخص واحد فقط. وعندما أغري هذا الشخص بالذهاب إلى مشروع تقنية عالية جديد، فقد تركت المجموعة الصغيرة في وضع ضعيف ومعزول. وبينما كانت عملية الاستشارة قادرة على دمج هؤلاء الموظفين مع مرور الوقت، فقد ضاعت كثير من الساعات الثمينة في تلك الأثناء.

إن تبني مزيج مؤلف من الشبكتين يمكن أن يساعد المنظمة على فهم لماذا يكون الأشخاص هامشيين، وبالتالي تتوصل إلى الحل المناسب. إنك بحاجة إلى اتخاذ خطوات مختلفة عند التعامل مع شخص هامشي، لأن الآخرين لا يعرفون مهاراته ومعارفه، وذلك بالمقارنة مع التعامل مع شخص لا يمكن الوصول إليه.

إن رسم مخططات لهذه العلاقات يمكن أن يساعد المديرين على تحسين فعالية الشبكات الافتراضية. ففي دراسة أجريت بالاشتراك مع ستيف بورجاتي «Steve Borgatti» في جامعة بوسطن، وجدنا أن الوعي بمن لديهم معلومات وخبرات في الشبكة والوصول إليهم يتوسطان إحصائياً العلاقة بين التقارب المكاني والبحث عن المعلومات<sup>(١)</sup>. وبمعنى آخر، يؤدي التقارب المكاني إلى الوعي والتواصل، مما يؤدي بدوره إلى البحث عن المعلومات في الشبكات. ويشير هذا إلى أنه بالإضافة إلى اللقاءات المباشرة، وجهاً لوجه، يمكن لمبادرات أخرى أن تساعد العاملين على التواصل مع زملائهم. ورغم أن العاملين الذين يتواصلون بالوسائل الإلكترونية لا يزالون يفتقرون إلى مشاركة المعلومات العفوية مثلما يحدث عند آلة القهوة، فإن تحسين الوعي والوصول إلى الشبكات يمكن أن يؤدي إلى تعاون أكبر.

### أنواع شبكات المعلومات وحل المشكلات،

إن طبيعة الشخص الذي نبحث عنه في موقف ما تحدده طبيعة حاجتنا. فحتى الآن اعتبرنا أن تدفق المعلومات أحادي الاتجاه. لكن في الواقع فإن العديد من أنواع المعلومات غالباً ما تتدفق داخل الشبكة، وفي بعض الأحيان يستحق الأمر تقييم أنواع معينة من المعلومات المفيدة ذات العلاقة بنجاح الجماعة. فكثيراً ما يساوي المديرون أوتوماتيكياً بين الشبكات والاتصال. لكن ليس واضحاً ما يمكن أن تحصل عليه عند تحليل شبكة اتصال باستخدام سؤال واحد، مثل، مع من تتواصل في العادة؟

في العادة يتألف الأشخاص المحوريون في شبكة الاتصال من سكرتاريين ومديري مكاتب. ومما لا شك فيه أن هؤلاء الأشخاص يقومون بأدوار تسويقية مهمة. لكنهم لا يكونوا غالباً محوريين في الجوانب الإستراتيجية من عمل الجماعة، مثل تأسيس



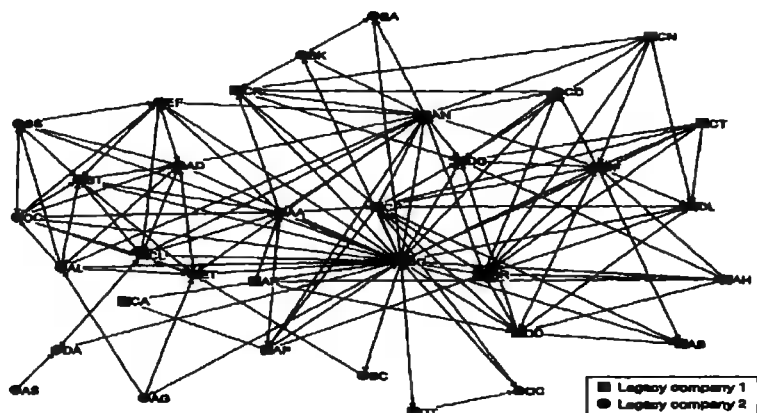
عمل جديد أو حل مشكلات معقدة أو اختراع منتجات جديدة. ومن المهم التذكر دائماً أن شبكات الاتصال يدور فيها أيضاً، إلى حد ما، بعض النكات، والحديث العام، والتفاصيل الإدارية، والأحاديث الشخصية. وبالطبع، فإننا نتوقع أكثر من مجرد تدفق للمعلومات في الشبكات الصحية. والفكرة هي عدم التخلص من التواصل غير المرتبط بالعمل، ولكن أن نكون دقيقين في العلاقات التي نخططها بحيث نتمكن من رؤية إمكانات وفوائد تحمسين التعاون.

وعندما يكون لذلك معنى، فإننا ندعو الشركات إلى تحديد المعلومات التي يجب تقاسمها حتى تحقق النجاح، ومن ثم نحلل كل نوع من أنواع المعرفة. فعلى سبيل المثال، في المثال الصيدلاني الذي ذكرناه سابقاً، سألنا الموظفين حول العديد من جوانب المركب قيد التطوير. فمن خلال سؤالهم عن الأشخاص الذين لجؤوا إليهم مستفسرين عن أنواع معينة من المعلومات الخاصة بعملية تطوير العقار، أو تسويقه أو الترويج له، تمكنا من تحديد الخلل في التعاون بين أقسام الأبحاث، والمبيعات/التسويق في أنواع محددة من المعرفة المهمة. وقد كانت هذه الدقة أيضاً مفيدة جداً للمنظمات الأخرى، مثل المستشفيات، وشركات تطوير البرمجيات، والحفر في أعماق البحار، ومحلي الاستثمارات. وفي كل حالة، فإن السر يكمن في تحديد أنواع المعلومات اللازم تقاسمها داخل الجماعة، ومن ثم تخطيط كل نوع كشبكة منفصلة.

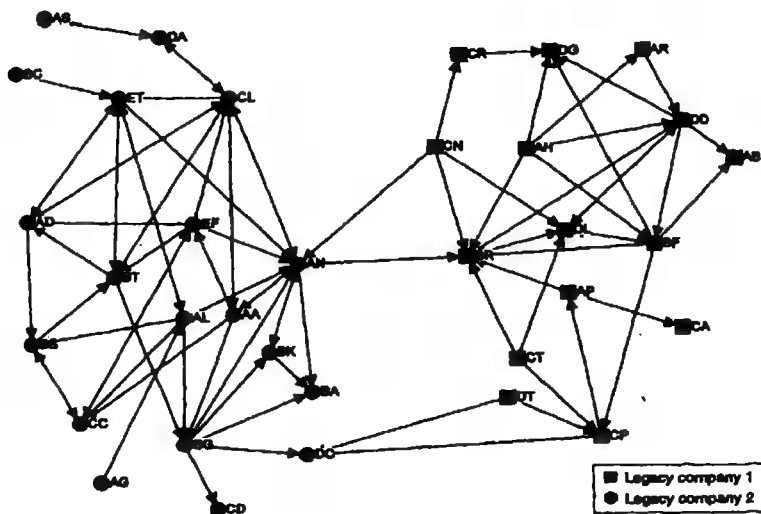
وفي هذا السياق، يمكن للمديرين استخدام تحليل الشبكة لتقييم أنواع أخرى مهمة من التعاون. وفي عدة حالات، قمنا برسم وتوضيح كل من شبكة تدفق المعلومات (لن تلجأ طلباً للمعلومات حتى تتمكن من إنجاز عملك؟) وشبكة حل المشكلات أو العصف الذهني (لن تلجأ عادة للمساعدة في التفكير في مشكلة جديدة أو صعبة في العمل؟). ويمكن لشبكات حل المشكلات أن تحدد الخبراء والقدرة على الإبداع بطرق لا يمكن لمخطط شبكة تدفق المعلومات أن يقوم بها.

فمثلاً، يمكن لشبكات حل المشكلات أن تكون مهمة في عمليات الدمج أو إعادة الهيكلة، عندما يتم جمع الجماعات مع بعض من أجل دمج ما لديها من معرفة. انظر الشكل (٢-٣). هنا نرى مجموعتين من علماء الأبحاث. فمن أجل تكامل الخبرات العالمية، استحوذت شركة كبرى (حيث تمثل العقد المريمة علماء من هذه الشركة) على شركة أصغر منها بكثير (العقد الدائرية). وبعد ستة أشهر من عملية الاستحواذ، قمنا بتقييم كل من شبكات تدفق المعلومات وحل المشكلات، وكانت النتائج، كما تظهر في الشكل (٢-٣ب)، واضحة. فزعم أن المعلومات كانت تسير بحرية في الشبكة، فقد كان هنالك تواصل قليل فيما يتعلق بحل المشكلات، والتواصل الموجود كان يتجه إلى التكتل بحسب الحدود السابقة لكلتا الشركتين.

شكل (٣-١٣): دمج حديث للباحثين، شبكة المعلومات



شكل (٣-٣) دمج حديث للباحثين، شبكة حل المشكلات



هذا أمر شائع. إذا يمرض العاملون تقريباً ما يحتاجون إلى معرفته، فمن المحتمل أن يتجهوا إلى الشخص الذي يعتقدون أن لديه المعلومات ذات الصلة. ولكن عند مواجهة مشكلات غريبة أو غير مألوفة، فإنه يميل معظمنا إلى الانتقائية. ويحدونا الأمل في أولئك الذين يتولون تشكيل تفكيرنا أن تكون لديهم حقاً بعض المعرفة عن الموضوع، لكن من الصعب ضمان ذلك عندما لا نعرف الكثير في هذه المواقف المستجدة. ونحن أيضاً نميل إلى الثقة بهؤلاء الناس، لأن العصف الذهني يتطلب في العادة اعترافنا بالافتقار إلى المعلومات والمخاطرة في قبول الأفكار. وفي العادة فإن الثقة تحتاج إلى وقت حتى تتشكل، لكن من الواضح أن لها تداعيات قوية في العمل الفني بالمعرفة.

وفي دراساتها، لا يحتاج الأفراد إلى الثقة بالخبراء من أجل اللجوء إليهم بحثاً عن المعلومات السطحية، لكنهم يحتاجون إلى الثقة بهم حتى يكون التبادل موثقاً ليحدث تعلم حقيقي. وهذا فعلاً صحيح عندما يتعامل الموظفون مع مشاريع جديدة. وفي الفصل السادس فإننا نناقش كيفية تعزيز الثقة في العلاقات. وكما هو الحال بالنسبة للشبكات بشكل عام، فإننا لا نرى بأن الاهتمام بتطوير علاقات ثقة أكثر يعتبر دائماً استخداماً حكيماً للوقت والمال. ولكن عندما يتعامل الموظفون مع مشكلات معقدة وحلول جديدة، فإن نشوء الثقة يمكن أن يكون له تأثير قوي على نوعية التعاون.

### الوقوف على ما نعرف:

عادةً ما تتطلب الشبكات الفعالة إلى أكثر من تدفق للمعلومات. فالجماعات التي تريد أن تكون ذات كفاءة عالية عند التجاوب لمصلحة العملاء فلا بد من تحسين وعي كل فرد بأصحاب المهارة وكيفية الوصول إليهم. ومن المهم أيضاً للمديرين تقييم أنواع التواصل الذي يحدث، ابتداءً من المعلومات السطحية حتى الحلول العميقة للمشكلات. ويقدم التصور حول الشبكة معلومات دقيقة يمكن أن تقود جهود المدير التنفيذي في عملية تحسين مرونة وفاعلية مجموعات الموظفين.

إن إدارة المعلومات ما هي إلا جزء من المعركة؛ إذ يمكن أن يكون لدينا حل جيد، أو على الأقل جيد بشكل كاف، لكننا لن نتمكن من جعل الآخرين يرون ويتصرفون حسب وجهة نظرنا. وإن بعض الناس يتسمون بالفاعلية في الحصول على الطاقة أو الحماس لأفكارهم، وهي سمة تجعلهم منتجين ومؤثرين للغاية. وسوف نمود في الفصل التالي إلى فكرة الطاقة وسنستكشف كيفية تشكيلها ونقلها في الشبكات.



## التعبئة

### شحن الهممة في المنظمات

إن أصحاب الأداء الرفيع لدينا ليسوا فقط هؤلاء الأفراد الأذكياء. فلدينا هنا بعض المصممين المستشارين على مستوى العالم. لكن بعضهم أنجح من الآخرين وهذا يعود إلى ما أسميته بالنشاط وليس إلى فرق طفيف في مستوى الذكاء. فاصحاب الأداء الرفيع لدينا يعملون على استنهاض الحماس للأشياء. أقصد هنا أنهم أذكياء ولديهم أفكار جيدة، والأكثر من ذلك أن لديهم القدرة على جعل الموظفين يؤمنون بأفكارهم ويمارسوها. هؤلاء الأشخاص يستحثون الهمم، بالرغم من أن هذا الأمر يبدو شيئاً غير ملموس، إلا أنه يؤدي إلى استقطاب واستمرار العملاء مع الشركة، بالإضافة إلى ذلك فإنهم يحفزون الأفراد الآخرين لمساندتهم عما يؤدون من عمل. إن هذا الكلام لربما يعتبر وكأنه من عصر الأفكار الجديدة، ولكن ما أسميته إثارة أو بعث الهمم له الكثير من التأثير على هؤلاء الأفراد وهي النهاية نجاح الشركة.

- شريك إداري في منشأة استشارات إستراتيجية

جاءت أفكار هذا الشريك عندما كنا نقوم بعمل تحليل شبكة المؤسسة مشهورة في مجال الاستشارات الإستراتيجية. في ذلك الوقت، كنا نعمل مع عدد من المنظمات لتحديد شبكات الموظفين ذوي الأداء الرفيع. كانت أطروحتنا هي أن أصحاب الأداء الأفضل هم أكثر فاعلية في الحصول على المعلومات لحل المشكلات في العمل. ونتيجة لذلك، رتبنا الموظفين كلاً حسب الخبرات الفردية، واستخدام التقنية، والقدرة على الحصول على المعلومات من الشبكة داخل المنظمة أو خارجها. واستمر ذلك حتى سمعنا تعليقات هذا الشريك مما دفعنا للتفكير بطريقة مغايرة قليلاً.

تقول وجهة نظره إن الحصول على المعلومات وامتلاك أفكار جيدة ما هي إلا جزء مما يجعل كثيراً من ذوي الأداء الرفيع ناجحين. فلدى هؤلاء الموظفين أفكاراً جيدة، لكنها جيدة أيضاً في إقناع العملاء، وأعضاء الفريق، وإقناع رؤسائهم بجدارة تفكيرهم. لقد واجه معظمنا مواقف كان من الصعب فيها على أفضل الأفكار، ربما أفكارنا نحن، أن تتجفع في إقناع الآخرين بأهميتها. وربما أننا نغادر المكان مستهجنين

من عدم اقتناع الآخرين بمقربية أفكارنا. وكما يشير هذا الشريك، فإن من يشحذ الهممة في المنظمة من هؤلاء الأشخاص ربما مر بتجارب أقل من هذا النوع - نوع الرفض لأفكارهم - لأنهم أكثر فاعلية في جعل الآخرين أكثر حماساً واستعداداً لمساندة أفكارهم.

بعد هذا الاجتماع، أضفنا على الاستبانة سؤالاً لثرى: من يشحذ طاقة من في هذه المنظمة. وقد كانت خطوط رسم الشبكة التي اتضحت من سؤالنا عن شحذ الهممة مقنعة. فمن خلال النظر إلى التكتل في شبكة الطاقة، سرعان ما كنا قادرين على تحديد العديد من المشاريع التي عرف عنها بأنها ناجحة للغاية بسبب الحلول المبتكرة التي أوجدها القائمون عليها. كما عمل التكتل على تحديد القادة الرسميين وغير الرسميين من أصحاب الأداء المميز. كما وجدنا بعض الأشخاص الهامشين في هذه الشبكات - ولم يكن ذلك مفاجئاً - حيث أنهم تركوا المنظمة قبل أن يتسنى لنا تحليل النتائج وعرضها.

وبالنظر إلى العلاقات المثبطة في الشبكة اتضح لنا أيضاً الجانب المظلم من شحذ الطاقة. فمعظمنا يعرف أشخاصاً لديهم قدرة غريبة على استنزاف الحياة من جماعة ما. وإننا نتجنب هؤلاء الأشخاص في كثير من الأحيان، عندما يكون ذلك ممكناً، على حساب عدم الاستفادة من خبراتهم. وعندما يتوجب الأمر التواصل معهم، فإن التأثير السلبي لهم غالباً ما يتعدى سبب التواصل. فغالباً ما نمضي الوقت قلقين من الاجتماع بهم ونتمرن ذهنياً على الكيفية التي يمكننا التغلب على مثبطي الهممة. إذ إن التعامل معهم بعد ذاته غالباً ما يكون عديم الجدوى ومثبطاً للهممة. ولذلك غالباً ما نشعر بالانكماش ونبحث عن زملاء يمكننا التفيس معهم عن الإحباط. ولسوء الحظ، فإن مثبطي الهممة لا يستترهون فقط الأفراد الذين يقابلوهم، ولكنهم أيضاً يؤثرون حتى على إنتاجية موظفين ربما لا يعرفونهم.

إن كثيراً من العلاقات المثبطة في الشبكة التي قمنا بتحليلها كانت تعود إلى جماعة المديرين. حيث إن تقاسم مثل هذه المعلومات مع فريق القيادة كان - على أقل تقدير - أمراً حساساً. لكن والحق يقال إن القادة عندما عرفوا بذلك طلبوا منا على وجه السرعة القيام بمقابلات لمساعدتهم في فهم الكيفية التي يستترزف بها أسلوبهم وتفاعلهم مع الآخرين مما يؤدي إلى نضوب الطاقة. فتحديد سلوكيات معينة سيسمح لهم المشاركة في التدريب والتطوير، وكذلك جعل هذه السلوكيات جزءاً من ممارسات الموارد البشرية في المنظمة (على سبيل المثال، في التوظيف و٣٦٠ - درجة من التغذية المرتدة). ومن

المؤكد أن القادة لم يتوقعوا بأن يكونوا شاحذي همم الجميع وباستمرار. وفي بعض الأحيان، تتطلب القيادة اتخاذ قرارات صعبة وغير مرغوبة. ومع ذلك، كان المديرون يدركون تماماً أن الهممة لا تتفصل عن القيادة. ففي الماضي، وأحياناً أثناء الركود الاقتصادي، فإن الأسلوب السلطوي ربما يكون هو المنتصر، ولكن من أجل الحفاظ على الموظفين ذوي الأداء المتميز ممن لديهم خيارات كثيرة، فقد استوجب على هؤلاء المديرين التنفيذيين فهم القيادة من حيث إدارة شحذ الهمم في ذواتهم وفي الآخرين.

### كيف تؤثر الطاقة على الأداء والتعلم:

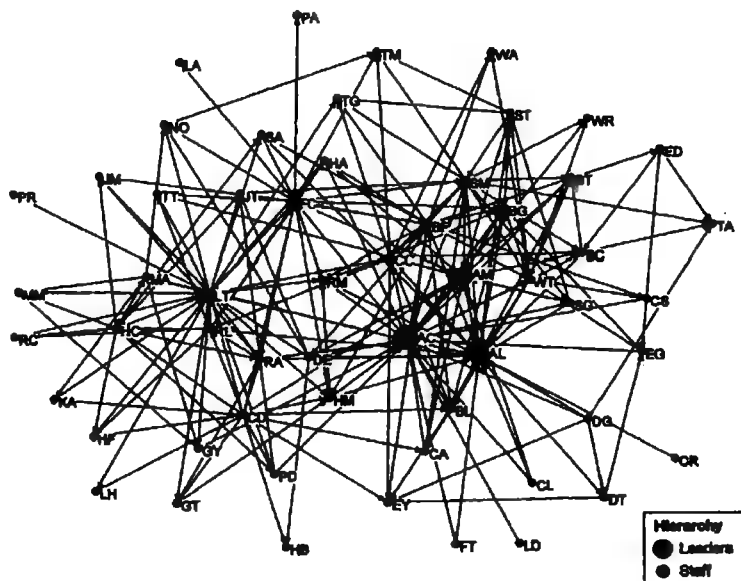
عندما نكون قد اعتدنا على فكرة الطاقة، فإننا نجد صعوبة في أن يمر يوم بأكمله في أية منظمة دون سماع هذا المصطلح يتكرر على مسامعنا. فعلى سبيل المثال، غالباً ما توصف المشاريع بأنها عالية أو منخفضة الطاقة، لأن المشاريع التي تتصف بطاقة عالية هي التي تتجز فيها الأعمال. ومن ناحية أخرى، غالباً ما يوصف المؤثرون من الموظفين على أنهم من يشحذون الهممة ويدعمون الأعمال التي يكونوا طرفاً فيها. وقد كشفت لنا تجربتنا مع منشأة الاستشارات أن شحذ الهممة مرتبط بشكل كبير بكيفية وضع الأفكار حيز التطبيق. ولكن بالرغم من أن الهممة متغلغلة في المنظمات، إلا أنها مضللة أيضاً. وقد تساءلنا عن الكيفية التي تم فيها إيجاد ونقل الهممة في الجماعة وهل هي فعلاً مرتبطة بالأداء التنظيمي أو التعلم.

بدأنا بدراسة هذه الأسئلة باستخدام تحليل الشبكة. ورغم أن الهممة قد تكون ناشئة من دوافع فطرية ذاتية أو تستلهم من طبيعة تصميم الوظائف، إلا أننا كنا مهتمين بأن نعرف كيف أن الطاقة توجد من خلال التفاعل اليومي بين الموظفين في العمل. لقد قمنا بتقييم الطاقة لدى سبع جماعات كبيرة في منظمات مختلفة مستخدمين تقنية تحليل الشبكة الاجتماعية لتخطيط العلاقات في كل مجموعة. وعلى وجه التحديد، لقد طرحنا السؤال التالي: «عندما تتفاعل مع هذا الشخص، كيف يؤثر ذلك عادة على مستوى الهممة لديك؟» القيمة المحددة للإجابة على السؤال كانت متدرجة على مقياس من (١ إلى ٥)، حيث إن قيمة (١) تشير إلى التثبيط بشكل كبير و (٥) تشير إلى شحذ الهممة بشكل كبير<sup>(١)</sup>.

يمكن لتقييم الطاقة في الشبكات أن يكون مصدر معلومات قيم. حيث يمكنك أن تعرف، على سبيل المثال، من هم الأشخاص «الجاذبين» للغير في المنظمة. كما يمكنك أن تحدد أياً من المشاريع يثير الحماسة أكثر ولديه الاحتمال الأكبر لتحقيق النجاح. ويمكنك أيضاً أن تستوضح ما إذا كانت إعادة التنظيم أو التغييرات الكبيرة الأخرى تحدث التأثير المرجو.

فعلى سبيل المثال، في إحدى الوكالات الحكومية التي قيمنا أداؤها، تم جلب مجموعة من التنفيذيين الجدد بعد الهجمات الإرهابية في ١١ سبتمبر، وذلك من أجل حشد الدعم لمجموعة من الأولويات الجديدة الموزعة على الصعيد الوطني بين شبكة من المديرين التنفيذيين. كيف يمكنك معرفة ما إذا كان نقل هؤلاء التنفيذيين فعالاً أم لا؟ إن إحدى الطرق هي تقييم أعمال الشبكة كوحدة كاملة. لقد كشفت العلاقات الشاحذة للطاقة في الشبكة، شكل (٤-١)، إلى جانب سلسلة من المقابلات الشخصية، بكل وضوح عن أن القادة كانوا فعالين في إشراك الآخرين في التوجه الاستراتيجي الجديد للوكالة.

شكل (٤-١): شاحذو الهمة من القادة في وكالة حكومية



المصدر: بإذن من الناشر، أخذ هذا الشكل من W. Baker, R. Cross and M. Wooten, «Positive Organizational Network Analysis and Energizing Relationships», in Positive Organizational Scholarship, copyright © 2003 by K. Cameron, J. Dutton, and R. Quinn. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA. All rights reserved. <[www.bkconnection.com](http://www.bkconnection.com)>



ويمكن للمديرين أيضاً أن يبحثوا عن مثبطي الهمم. فمثبط الهممة ربما يكون فرداً، أو حتى فئة من الموظفين، مثل أفراد مجال وظيفي معين أو مجموعة من القادة، يمكن إرشادهم أو تدريبهم بعدة طرق. فهل المبادرات الإستراتيجية الحاسمة تأسر اهتمام العاملين؟ وهل هناك انقسامات عبر المجالات الوظيفية للشبكة لأن الموظفين متحمسون تجاه الجوانب المختلفة لعملهم أو مندفعين في اتجاهات مختلفة بفعل مقاييس الأداء؟ وهل القيادة نفسها تستنزف حياة الجماعة؟ كشف تقييمنا لمجموعة مؤلفة من المهندسين يعملون في منظمة بتروكيماويات أن كثيراً منهم يرى مشرفيهم مثبطين للعزيمة، انظر شكل (٤-٢). وفي الحقيقة، عندما يزاح المشرفون من تخطيط الشبكة، فإن نسبة الاتصالات المثبطة تهبط نحو (٩١) في المائة. هنا، كشفت الأفكار التي قدمتها شبكة شحذ الطاقة عن تصورات استثنائية حول القيادة وشكلت أساساً للتغذية المرتدة، والتدريب والعمليات التطورية المهمة لتحسين الروح المعنوية.

## الأداء الفردي والتعلم:

ولكن هل حقاً الطاقة شيء مهم للأداء الفردي أو التعلم؟ في ثلاث من بين المنظمات السبع، حصلنا على معلومات موثوقة عن أداء الأفراد في شبكة شحذ الطاقة. وقد وجدنا أن هناك علاقة حساسة بين موقع الفرد في الشبكة وترتيب أدائه أو أدائها كما ظهر في التصنيف السنوي لبيانات الموارد البشرية<sup>(٧)</sup>. وفي جميع عمليات المسح الإحصائي، قيّمنا تدفق المعلومات في الشبكة كلها بالإضافة إلى تقييم استخدام المصادر غير الشخصية مثل الملفات وقواعد البيانات. وتوقعنا أن من استغل بيئته المعلوماتية بفاعلية أكثر من الموظفين كان من أصحاب الأداء الأفضل. ومن المثير أننا وجدنا في المنظمات الثلاث جميعها أن الأداء كان وثيق الصلة بمواقع الموظفين في شبكة شحذ الطاقة. وحتى بعد تحديد استخدام المصادر الشخصية وغير الشخصية المختلفة للمعلومات، وجدنا أن من يشحذ همم الآخرين هم من الموظفين ذوي الأداء الرفيع.

يشير بحث الشبكة الاجتماعية إلى أن الأشخاص يحصلون على المعرفة والسلطة بسبب شغلهم مواقع معينة في الشبكة. إذ إن من يشكل جسراً بين المجموعات المنفصلة نسبياً عن بعضها البعض في الشبكة يحصل على الترقية أولاً ويكون أكثر تحركاً من الناحية الوظيفية، لأنه يسمع عن الفرص المتاحة قبل الآخرين. وتدل نتائجنا على أن من يشحذ طاقة الآخرين من الموظفين يكون على الأرجح مسموعاً أكثر وقادراً على أن يجعل أفكاره موضع موضع التنفيذ. فالأفكار الجيدة أو المجدية على الأقل وافرة في المنظمات. فليس مهماً أن يكون لديك إدراك حسي معين عن الجوهر الطبيعي للآخرين، إلا إذا كنت تستطيع حث الآخرين أن يؤمنوا بأفكارك ويمارسوها. فشاحذو الهمّة هم أفضل في جعل الآخرين يمارسوا أفكارهم في المنظمات، مثل حشد الدعم للمبادرات، وإيضاً خارج المنظمات، مثل إقناع العملاء بشراء برمجيات أو خدمات استشارية.

وتشير مقابلاتنا أيضاً إلى أن شاحذي الهمّة يستفيدون ممن حولهم أكثر من غيرهم. وعلى المدى القصير، يكرس الموظفون أنفسهم بشكل كامل أكثر عند التواصل والتفاعل مع شاحذ الطاقة، حيث إنهم يعطون انتباهاً غير مسبوق في الاجتماع أو في جلسة حل المشاكل. كما أن الموظفين يكونوا أكثر ميلاً لمنح وقت مفتوح للتواصل مع شاحذ الهمّة لمعرفة ما يشغل باله في العمل. فالتفكير بمشكلة أثناء ذهابنا للعمل، أو إرسال واحدة أو اثنتين من رسائل البريد الإلكتروني الإضافية للبحث عن معلومات،

أو تعريف شخص إلى شخص آخر مهم، هذه الأمور من المحتمل جداً أن نفعلها أكثر لشاحذ الهممة على أن تكون لمثبطها.

وعندما تكون كل الأمور متساوية، فإن شاحذي الهممة أيضاً ينجحون في سوق العمل الداخلي بجذب أصحاب الأداء الرفيع إلى منظمتهم. كما أن سمعتهم تنتشر بسرعة، وفي جميع المنظمات باستثناء المنظمات الأكثر بيروقراطية، فإن الموظفين يضعون أنفسهم تحت تصرف من ينخرط في العمل. ولا يتسابق للعمل مع مثبطي الهمم سوى عدد قليل من الموظفين. ويبدو أن هذه الرغبة للعمل مع أو لأجل شاحذ الهممة ستفسر نتائجنا النهائية حول الأداء وشحذ الطاقة: لم يكن شاحذو الهممة من الموظفين ذوي الأداء الأفضل فقط، ولكن الموظفين الذين على صلة وثيقة بهم كانوا أيضاً من أصحاب الأداء الأفضل. وبعبارة أخرى، يرفع شاحذو الهممة المستوى العام لأداء من حولهم.

ولشاحذي الهممة تأثير قوي على ما يتعلمه الأفراد والجماعات مع مرور الوقت. حيث يعتمد الموظفون على شبكاتهم للحصول على المعلومات لإنجاز العمل المناط بهم. فمثلاً، عندما يكون لدينا الخيار، فإننا لا نعتد على مثبطي الهممة وإنما نميل إلى الاعتماد أكثر على شاحذي الهممة في تعلمنا والحصول على المعلومات التي نحتاجها.

فعلى سبيل المثال، يقدم الشكلان (٤-١٢) و (٤-٣ب) مشهدي شبكة مؤلفة من مجموعة من المديرين التنفيذيين الحكوميين. ويمثل الشكل (٤-١٢) شبكة البحث عن المعلومات في هذه المجموعة. ويمثل الشكل (٤-٣ب) المشهد الأكثر إثارة، حيث يمكننا مشاهدة اجتماع شبكتي مثبطي الهممة والبحث عن المعلومات في آن واحد. ويوضح هذا الشكل مدى سمي الموظفين وراء المعلومات من مثبطي الهممة. وبعبارة أخرى، لا يوجد خط إلا عندما يذكر أحد أعضاء المجموعة أنه يبحث عن معلومات من مثبط الهممة. إن انخفاض وجود الروابط يوضح بالرسم مدى تجنب الأشخاص لمثبطي الهممة، بالإضافة إلى ذلك، فإن جميع الروابط في الشكل غير رسمية، باستثناء اثنتين منهما تبران عن علاقات رسمية حيث إنهما تتطلبان من الموظفين التواصل مع مثبط هممة محدد لأجل الحصول على المعلومات.

أو تعريف شخص إلى شخص آخر مهم، هذه الأمور من المحتمل جداً أن نفعلها أكثر لشاحذ الهممة على أن تكون لمثبطها.

وعندما تكون كل الأمور متساوية، فإن شاحذي الهممة أيضاً ينجحون في سوق العمل الداخلي بجذب أصحاب الأداء الرفيع إلى منظمتهم. كما أن سمعتهم تنتشر بسرعة، وفي جميع المنظمات باستثناء المنظمات الأكثر بيروقراطية، فإن الموظفين يضعون أنفسهم تحت تصرف من ينخرط في العمل. ولا يتسابق للعمل مع مثبطي الهمم سوى عدد قليل من الموظفين. ويبدو أن هذه الرغبة للعمل مع أو لأجل شاحذ الهممة ستفسر نتائجنا النهائية حول الأداء وشحذ الطاقة: لم يكن شاحذو الهممة من الموظفين ذوي الأداء الأفضل فقط، ولكن الموظفين الذين على صلة وثيقة بهم كانوا أيضاً من أصحاب الأداء الأفضل. وبعبارة أخرى، يرفع شاحذو الهممة المستوى العام لأداء من حولهم.

ولشاحذي الهممة تأثير قوي على ما يتعلمه الأفراد والجماعات مع مرور الوقت. حيث يعتمد الموظفون على شبكاتهم للحصول على المعلومات لإنجاز العمل المناط بهم. فمثلاً، عندما يكون لدينا الخيار، فإننا لا نعتد على مثبطي الهممة وإنما نميل إلى الاعتماد أكثر على شاحذي الهممة في تعلمنا والحصول على المعلومات التي نحتاجها.

فعلى سبيل المثال، يقدم الشكلان (٤-١٢) و (٤-٣ب) مشهدي شبكة مؤلفة من مجموعة من المديرين التنفيذيين الحكوميين. ويمثل الشكل (٤-١٢) شبكة البحث عن المعلومات في هذه المجموعة. ويمثل الشكل (٤-٣ب) المشهد الأكثر إثارة، حيث يمكننا مشاهدة اجتماع شبكتي مثبطي الهممة والبحث عن المعلومات في آن واحد. ويوضح هذا الشكل مدى سمي الموظفين وراء المعلومات من مثبطي الهممة. وبعبارة أخرى، لا يوجد خط إلا عندما يذكر أحد أعضاء المجموعة أنه يبحث عن معلومات من مثبط الهممة. إن انخفاض وجود الروابط يوضح بالرسم مدى تجنب الأشخاص لمثبطي الهممة، بالإضافة إلى ذلك، فإن جميع الروابط في الشكل غير رسمية، باستثناء اثنتين منهما تبران عن علاقات رسمية حيث إنهما تتطلبان من الموظفين التواصل مع مثبط هممة محدد لأجل الحصول على المعلومات.





لقد أقر الجميع في هذه المقابلات بذلك دون تردد . فعندما يكون لنا الخيار، وهو أكثر مما يمكن أن نظن، فإننا نبحث عن شاحذي الهممة . ونتيجة لذلك، يمكن لهؤلاء الموظفين التأثير بشكل قوي على ما تتعلمه الجماعة . وعلى الجانب الآخر، فإن خبرات مثبطي الهممة غالباً لا تستغل بفضل النظر عن مناسبة هذه الخبرة أم لا . وعلى نحو أكثر إشكالاً، فإن مثبطي الهممة بدلاً من تعديل سلوكياتهم، فإنهم يميلون للإصرار على طرق غير بناءة عندما يتجاهلهم الآخرون . وكما يقول أحد المديرين التنفيذي: إن تجنب مثبطي الهممة «يجعلهم يصرخون بصوت أعلى ويتسببون بالمزيد من المشاكل لأنهم لا يشعرون بأنهم قد سمعوا . ويمكن أن تصبح المسألة عنيفة وقضية مبدأ بالنسبة لهم؛ لأنهم يستمرون بدفع آرائهم بشكل أكثر شدة، بدلاً من إيجاد طرق أخرى أكثر مواءمة لإشراك المجموعة، وتبدأ المسألة تتعقد من هناك . وبفضل النظر عن ذكائهم، فإن مثبطي الهممة يتحولون بشكل ملفت للنظر إلى سلبيين ولذلك تتجاهلهم الجماعة، ما يبدو، مرة أخرى، أن الجماعة تدفعهم على نحو أشد إلى الطريق الخاطئ».

### نظرة ناقبة للطاقة في الشبكات الاجتماعية؛

في ضوء الدلالات القوية للملاقات التي تشحذ الهمم في مجالي الأداء والتعلم، قمنا ببحث نوعي لمعرفة كيفية تشكل الهممة أثناء حالات التواصل مع الآخرين . وباستخدام منهج دراسة الحالة، أجرينا مقابلات مع أشخاص في كل واحدة من الشبكات الاجتماعية السبع التي قيمناها (إذ قابلنا ثلاثة أشخاص في كل مستوى إداري) . كانت المقابلات مفتوحة، حيث تطلبت من المفحوصين مناقشة تفاعلاتهم وعلاقاتهم مع موظفين ذكروا بأنهم من باعثي أو مثبطي الهممة . خلال مقابلاتنا جميعها، كنا بشكل خاص مهتمين بفهم الكيفية التي تتشكل بها الهممة (في التفاعلات مع شاحذي الهممة) أو تدمر (في التفاعلات مع مثبطي الهممة).

ويرز موضوعان . الأول، أن تفاعلات شاحذي الهممة تتأثر بشكل واضح بتصرفات الموظفين، ولكنها أيضاً تتأثر ببعض خصائص الأفراد والملاقات فيما بينهم . فعلى سبيل المثال: يمكن لشخصين - واحد يؤثّق به والآخر لا يؤثّق به - أن يتصرفا مثل بعضهما أثناء الحديث ولكن بنتائج مختلفة . وبالمثل، قد تشحذ هممة موظفين من رؤية شخص لديه نزاهة ويدافع عن أشياء تتعدى مكاسبه الشخصية . ومع ذلك، فإن نفس الرؤية التي يعبر عنها شخص ليست لديه نزاهة يمكن أن تكون مثبطة إلى أبعد حد .

ولذا، فإن الهممة ليست كلها نتاج مجموعة من سلوكيات معينة في تواصل معين، ولكنها تتأثر أيضاً بالتصرفات اليومية للناس.

الثاني، تنشأ الهممة في الحوارات التي توازن بين عدة أبعاد للتواصل. فالحوارات الباعثة للهممة غالباً ما تدور حول رؤية أو هدف، والتي يجب أن تكون مقنعة بما يكفي لاستيعاب تطلعات الآخرين، ولا تكون كبيرة بحيث ينظر إليها على اعتبار أنها غير مجدية أو مخيفة بحيث تخلق الضغوط. ويجب أن تكون المحادثة مركزة بما فيه الكفاية بحيث يكون هناك شعور بالتقدم، لكن ليس إلى درجة أن ينتاب الموظفين شعور بأنهم مقيدون أو غير ذات صلة بالموضوع. وباختصار، تتواجد الطاقة في بقعة محورية من الأبعاد الخمسة للحوارات أو في جلسات مجموعة حل - المشكلات: هدف مقنع، وإمكانية المساهمة، وشعور قوي بالمشاركة، وتصور للتقدم، والإيمان بأن الفكرة يمكن أن تتجح. ويعتبر الوصول إلى مركز هذه الأبعاد، وليس الأطراف، هو التحدي الذي يواجه أولئك الذين يريدون أن يستثيرون الهممة.

وربما تعتبر هذه الشروط واضحة، ولكن في الممارسة العملية فإنها كثيراً ما تتعثر وتصبح هامشية، خاصة بالنسبة للقادة الذين يزج بهم في بيئات عمل كثيرة المطالب. وفي الحقيقة، سمعنا الكثير من القصص عن أشخاص يتمتعون بنوايا حسنة جداً ثم تدمير حياتهم الوظيفية كقادة لعدم إعارتهم أي اهتمام لهذه السلوكيات التي تبدو بسيطة. وفي المواقع التي تكون فيها قدرتك على إشراك الآخرين حرجة والنهج الاستبدادي غير فعال، فإن هذه الأبعاد الخمسة للحوار تفعل الكثير من حيث: هل ينجز العمل في غيابك كما تتمنى أم لا؟ وقد أدرج العديد من المنظمات التي تعمل معها تلك التصرفات في إجراءات الموارد البشرية، مثل: التوظيف، وتطوير الموظف، وتقييم الأداء. فمثل هذه الجهود تساعد على بناء بيئات عمل عامرة بالهممة تتعدى نتائج تفاعل أو قائد معين.

## والآن دعونا ننظر إلى هذه الأبعاد الخمسة بالتفصيل:

### رؤية مقنعة،

في العادة لا تولد الطاقة في المحادثات حول المشكلات الحالية أو السابقة. إذ إن مثل هذه المناقشات يمكن أن توفر أساساً لرؤية مقنعة ويمكن أن تخفف حدة التوتر الناجم عن عدم اليقين، ولكن في حالة عدم وجود رؤية مقنعة، فالمناقشات لا تخلق الطاقة. وسواء في السعي لتحقيق أهداف شخصية أو أهداف عمل، فإن الهممة تتج



من التركيز على الإمكانيات أو كما قال أحد المفحوصين، «على ما يمكن أن يكون وليس على ما هو كائن أو ما كان». فالإمكانيات، أو الرؤى، يجب أن تستحق وقت الأشخاص وجهدهم، ولكن لا يجب أن تستحوذ عليهم. لقد أشار المفحوصون باستمرار إلى أن النقاشات حول مشاريع غير مجدية كانت مدعاة لتثبيط الهممة. وغالباً ما تركوا الكثير من هذه النقاشات منزعين نتيجة تضيق الوقت أو شاعرين بالضيق بسبب كمية العمل الذي لديهم.

لقد كانت القدرة على إيجاد رؤية مقنعة، إما عن طريق التعبير عن ذلك بشكل جيد أو بنائها من خلال المحادثات مع الآخرين، تمثل نقطة خلاف دائم بين باعثي ومثبطي الهممة. فيرى باعثو الهممة إمكانيات واقعية، ولكن مثبطي الهممة يرون عقبات في كل منعطف. ولا يعني هذا القول بأن الخلاف أو الصراع البناء هو مثبط للهممة بطبيعته. فقد أشار جميع المفحوصين تقريباً إلى أن باعثي الهممة كانوا سريعين في تحديد المشكلات المحتملة وذلك في مساهمهم لتطوير فكرة معينة. ولكن مثبطي الهممة يخالفون ويرون الجانب السلبي في الموقف على اعتبار أنه شأن يتعلق بالشخصية. فهم حصراً يرون الأشياء التي يمكن أن تقشل أو الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح الخطة. ومن خلال إثارة هذه الآراء بشكل متكرر، فإنه يمكنهم التأثير بشكل قاتل على قدرة الجماعة على خلق مستقبل مقنع وواقعي. وكما قال أحد المديرين عن أحد أعضاء فريقه، «هو دائماً يرى المشاكل أو الأسباب فقط بحيث إننا لا نستطيع أن نفعل الأشياء بطريقة معينة. هذا الشيء يزداد مع مرور الوقت. وما يقتلك ليس الخلاف بحد ذاته، بل الشخصية التي تقف وراءه - تلك الشخصية الانتقادية وغير البناءة إلى حد كبير. ولكن [باعث الهممة] ليس كذلك. إذ لديه أكثر من استعداد ليرى الفرص في المواقف المختلفة ويتصرف وكأنها فعلاً فرص، ولهذا هو باعث للطاقة في كل مكان. وبشكل عام، يريد الناس أن يكونوا جزءاً من بناء شيء ما».

### مساهمة ذات معنى:

الميزة الثانية لتفاعلات باعثة الطاقة هي أنها تشعرك بأنك أسهمت في خلق رؤية مقنعة أو أن لديك القدرة وسوف تسهم في تحقيقها. وترتبط الهممة ارتباطاً وثيقاً باعتقادك بأن جهودك سوف تحدث فرقاً. وغالباً ما تدرك هذا الشعور عندما يقر الآخرون بأفكارك أو يبنون عليها.

فعلى سبيل المثال، وصف أحد المستشارين مديرته باعثة الهممة بقوله: «لقد أتت إلى الاجتماع، وكنت عارفاً أن لديها آلاف الأعمال الأخرى التي تتطلب إنجازها، ولكنها كانت أول من حضر الاجتماع معنا. كانت تصغي إلى ما قمنا به من عمل ولماذا، وكانت خلال عرضنا للموضوع تسأل أسئلة جيدة. وقد كان هذا أمر اعتيادي في التعامل معها عندما نشترك في إنجاز مشاريع معينة. وبينما البعض الآخر في هذا المستوى الإداري قد يأتي ومعه خطط مسبقة، ويتجاهل عملك تماماً، فإنها تأتي منفتحة وعلى استعداد للإصغاء إلى ما قمنا به من عمل. إنها تقدر جهدك وأفكارك وهذا ما يجعلك تشعر بأنك تريد أن تقدم أفضل ما لديك الآن وفيما بعد».

ويخلق باعثو الهممة فرص الدخول في المحادثات أو جلسات حل - المشكلات بطريقة تجعل الأفراد يشعرون بأنه قد تم الإصغاء إليهم. وليس على عيونهم غشاوة بسبب ما لديهم من فكر، أو رأي، أو وجهة نظر. لكن في المقابل، فإن مثبطي الهممة غالباً لا يتيح المجال للآخرين للمشاركة في الحوارات، أو ليس لديهم الأسلوب المناسب لإظهار قيمة وجهة نظر الآخرين. وهذا يمكن أن يكون مشكلة خاصة بالنسبة للأشخاص الذين لديهم قدر كبير من الخبرة. فالخبراء، وحتى عندما يقدموا حلولاً سليمة، يمكن أن يقضوا على الموظفين، ويحولوا دون مساهمتهم في ذلك الوقت ويقللوا من احتمال قيامهم بالمحاولة مرة أخرى في المستقبل.

وهذا لا يعني أنه ينبغي الاحتفال بجميع المساهمات التي قدمت في المحادثة أو جلسة مجموعة حل مشكلات - بل المساهمات الفعالة هي التي لا بد من الاعتراف بها، في حين تعالج غير الفعالة بطريقة لا تقلل من شأن المساهم. ويقوم باعثو الهممة بأمرين لكي لا يكون اختلافهم مثبطاً للهمة: أولاً، يكشف باعثو الهممة عن منطقهم الخاص حيال عدم اتفاقهم مع مقترح الآخرين، ويتيحون لهم سبر ونقد وجهة نظرهم. هذا يقف على النقيض مع ما يقوم به مثبطو الهممة، الذين غالباً ما ينتقدون دون تقديم البدائل أو تبيان ما يفكرون فيه.

ثانياً، يفرق باعثو الهممة بين الفكرة التي لا يتفقون معها والشخص الذي أسهم بها. وبالنسبة لمن هم في مواقع السلطة على وجه الخصوص، فإن التحدي الحاسم يكمن في السماح للآخرين الحفاظ على الثقة في التفكير والقدرة على المساهمة، في حين يقومون في نفس الوقت بإعطاء الأفكار ومتابعة أفضل أفكار المجموعة. وفي اختصارهم للكلمات، يجبر مثبطو الهممة مساهمات الموظفين الآخرين بشكل محكم لأنفسهم، ولسوء الحظ، فإنهم يسهبون التفكير طويلاً في الأفكار التي لا يتفقون

معها، بدلاً من الاعتراف بأهميتها. وقد يعبر ميثاق المهمة عن عدم الاتفاق بقوله ما يلي: «أنت قلت كذا، وهذا لا يبدو حلاً جيداً. أنا أعتقد...». وفي المقابل، ربما يبتدئ باحث المهمة بأسلوب أكثر حيادية كقوله: «بالنظر إلى ما نحاول إنجازه، هناك طريق آخر ربما نأخذه بالاعتبار». فالأسلوب الأول، سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد، يجعل قيمة العبارة مرتبطة بشكل كبير بشخصية القائل. كما أن هذا المنهج يؤدي إلى خلق موقف يكون فيه على المشاركين الاختيار بين المقترحات، بدلاً من البحث عن حلول قائمة بذاتها. وعلى العكس من ذلك، يركز باحث المهمة على الأفكار، وي طرح عدداً من الإمكانيات الجديدة، ولا يقلل من شأن أي عضو في الفريق خلال عملية التحاور والنقاش.

### المشاركة الكاملة،

إن السمة المميزة الثالثة لتواصل باعثة الطاقة، سواء كان ذلك في معادنة بين طرفين أو في الحلقات الجماعية لحل المشكلات، هي أن يكون المشاركون حاضرين بشكل كامل في الحوار. ويعني هذا أولاً فهم ما يقوله الآخرون ومن ثم استدعاء ما يناسب من خبرات ومعارف إلى النقاش الدائر. ويبدو أن الطاقة تتشأ عندما يسهم الموظفون وفي نفس الوقت يصنفون لأفكار المشاركين الآخرين. ويمكن لمحاولة الوصول إلى غير المشاركين في الحوار مدعاة لتثبيط المهمة ومشقة للانتباه. كما ينتج نفس التأثير عن الحاجة للرد على الآراء التي تكشف عن عدم انتباه الشخص.

ويمكن أن يستنزف الأفراد فكرياً نتيجة التفاعلات التي تتطلب الكثير من التركيز. لهذا فإن النكته، على شكل قصص مضحكة أو مزاح، كثيراً ما تساعدهم على استعادة النشاط والتركيز. كما أنها تتيح للموظفين المشاركة مع الآخرين بصرف النظر عن دورهم، وبالتالي إعادة إرساء للحس الأصلي بالتواصل. ولكن إذا هنالك آخرون لا يقدرّون النكته فغالباً ما يشجعهم هذا على الانسحاب من الحوار أو الجماعة.

كما تتطوي إحدى الخصائص الرئيسة للمشاركة على الإيماءات الجسدية الخاصة بك. فيمكن للغة الجسم أن تثير وتحرك المهمة من خلال مؤشرات دقيقة ولكنها مهمة، مثل نظرات العيون، والميل إلى الحوار والتحدث بطريقة مقفمة بالحيوية والنشاط، وإيماءات اليدين، أو الكتابة على السبورة. لكن لاحظ الإشارات التي يرسلها شخص لا يقوم بالتواصل بنظرات العيون، أو يقوم باستمرار بالنظر إلى الساعة، أو يتكلم بشكل رتيب أو بصوت ساخط، أو ينظر من النافذة إلى الخارج، أو يجيب بشكل متكرر

على هاتفه الخلوي. وصف أحد المديرين التنفيذيين شخصاً يعرف كيفية التعامل مع الآخرين ويشركهم معه في الحديث بقوله: «إنه أمر لا يصدق. ومن الصعب وصفه، لكن تلك عبارة عن قوة يمارسها وتتجذب أنت إليها. فمن ناحية لفة الجسد، فإنه يتحدث بطريقة مقعمة بالحوية ويشارك الآخرين. وهو أيضاً يصغي إليك ويتفاعل معك بعمق. ولا يفعل كثير من الناس ذلك. فقد يبدو مصفين ولكنهم يفكرون بالكيفية التي سيطرحون فيها وجهات نظرهم، أو ربما يكونون في حالة استماع ولكن في واقع الأمر فإنهم يفكرون في شيء آخر».

لاحظ أن شاحذي الهمة لا يقومون بدور المرفهين، أو يتسمون بشخصيات عاطفية أو جذابة جداً بالضرورة. ولكنهم يتسمون بالحضور الكامل أثناء حوار ما. فإذا رن جرس الهاتف، فإنهم يقررون عدم الرد. فهم لا يسمحون لأذهانهم بأن تتجه إلى المواضيع التي هي أكثر إثارة للاهتمام بالنسبة لهم، ولا يبدو إشارات من خلال تعليقاتهم أو أسئلتهم قد توحى أنهم غير مباليين. ورغم أنه من السهولة بمكان الاعتقاد بأننا نستطيع القيام بمهام كثيرة في آن واحد، إلا أن معظمنا في الواقع يرسل كافة أنواع المؤشرات الدالة على عدم الاهتمام عندما نكون غير منتبهين حتى لو أننا نادراً ما نتعرض لهذا.

### الشعور بالتقدم

تبدو التفاعلات الباعثة كما لو أنها تتجه نحو شيء ما. ونتيجة لذلك، فإن الطريقة التي تتطور فيها الحادثة تعتبر مهمة لتوليد الإحساس بالطاقة. ومن ناحية أخرى، يمكن لعملية حل المشكلات التي تقتصر على التركيز أو لعدد كبير من المشكلات غير المحلولة أن تستنزف الهمة في التفاعل. وليس من الضروري بالنسبة للأشخاص المشاركين في تفاعل أو حلقة خاصة بحل مشكلات أن يتوصلوا لحل، ولكن يجب عليهم على الأقل معرفة ما هي الخطوات التي سيتخذونها. ومن ناحية أخرى، فإن الاجتماعات الخاصة بحل المشكلات التي تكون مركزة بشكل عميق وتميل إلى حل قدمه شخص معين (غالباً ما يكون القائد) تكون أيضاً مثبطة للهمة. ويحتاج الناس إلى الاعتقاد بأن تفكيرهم ذو شأن مهم. ولكن إذا شعر الموظفون بأن الإجابة محددة مسبقاً أو أن عدداً معيناً من الموظفين هم فقط من تُسمع أصواتهم (ربما من يحتلون مناصب إدارية معينة أو المقربون من القائد)، فإن هؤلاء الموظفين سيتحللون من المشاركة على وجه السرعة.

يركز باعثو الهمّة على هدف ما ولكنهم منفتحون على الغير ويتسمون بالمرونة فيما يخص عملية تحقيق الهدف. أما مثبطو الهمّة فإنهم غالباً لا يقدمون خطة وافية (أو أنهم يقاومون ما يريد الآخرون التوصل إليه)، وبذلك فإنهم يخلقون أجواء لا يمكن معها الإحساس بالتقدم. أو ربما يفرضون خطة مفرطة أو تصورات مسبقة حول مسار العمل الصحيح وبهذا فإنهم يهملون عمل الآخرين وأفكارهم. فعلى سبيل المثال، روى مطور برمجيات هذه القصة: «كنا نعمل بجنون على هذا المشروع إلى أن أنقض علينا وبدأ يملي علينا ماذا نفعل. فهو لم يكلف نفسه قضاء بعض الوقت في محاولة فهم ما كنا نحاول إخباره أو حتى الاهتمام بالعمل الذي قمنا به. لم يعمل ذلك فقط على تحطيم الأفكار التي كان من الممكن تطويرها في تلك الجلسة، ولكنه أيضاً جعل الموظفين غير مهتمين وليس لديهم استعداد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق التقدم».

### الإيمان بالهدف:

وأخيراً، هنالك جانب عاطفي للطاقة، لكن ربما ليس كما يتبادر إلى ذهنك للوهلة الأولى. فقد أوضحت المقابلات التي أجريناها أن همّة معظمنا يمكن أن تشحذ من خلال من لا نحب التعامل معهم من الموظفين أو بسبب المهمات التي لا نرغب أداؤها في البداية. ففي مثل هذه المواقف، يبدو أن العاطفة تدخل المعركة عن طريق الأمل. وبالمعنى الحقيقي لذلك، فإن الناس يسمحون بأن تشحذ همّتهم عندما يتكون لديهم اعتقاد بأن الهدف الذي ينشأ في الحوار جدير ويمكن تحقيقه. وبدلاً من مراقبة تفاعل الآخرين- أي المراقبة عن بعد دون المشاركة، أو إصدار الأحكام على الآخرين- فإن طاقة الموظفين تشحذ عندما تستثار أنفسهم حول الأشياء الممكنة ويكفون عن التفكير في الأشياء غير الممكنة والتي قد تقشل.

يتأثر قرار ترك التحفظات - إلى الأمل - في باعث الطاقة. وعلى وجه الخصوص، فإن لنزاهة باعث الهمّة تأثيراً على إنشاء الهمّة (أو نضوبها) في ناحيتين مهمتين. الأولى، إن باعث الهمّة يعبر عما يفكر به بدلاً من أن يضمّر أجندته الخاصة ببرنامج معين أو يتصرف وهو مرتكز على دوره في المنظمة. إذ يشمر الموظفون أنهم حصلوا على الحقيقة من باعث الهمّة حتى لو أنها ليست بالضرورة مرضية. وفي المقابل، فإن التصرفات المسييسة وسيلة مؤكدة لتدمير الطاقة. فمثل هذه التصرفات يمكن أن تشمل اتخاذ مواقف والاتفاق بشكل مفرط مع شخص ذي مستوى إداري عال في المنظمة أو التعاون مع آخرين بأسلوب مسيس، وبالتالي تشكيل تحالفات أو الأحزاب.

وعلى أية حال، تنضب الطاقة عندما يبدأ تصنيف الأفكار ليس بناءً على جدارتها ولكن بحسب من يوافق أو لا يوافق عليها.

وقد أشار مدير في شركة الاستشارات الإستراتيجية مشيراً إلى هذا الأمر بقوله: «إنها تفعل الشيء الصحيح تماماً». فهي تقوم بالأشياء بالطريقة السهلة لتحقيق أقصى فائدة. فهي إحدى الاجتماعات المهمة، حتى وإن كان من الممكن الانتهاء من اجتماع بالمعلاء وتحقيق الرضا لهم من خلال التراجع عن بعض آرائنا، فإنها لم تفعل ذلك. فالحقيقة هي أنها تمسكت بما قمنا به، وأيضاً لم تتنازل بشأن ما اعتقدت أنه كان صواباً وهذا شيء مهم».

الثانية، إن التطابق بين القول والفعل أمر بالغ الأهمية. فالمدى الذي تنشأ أو تستترف فيه الطاقة في التواصل لا يتوقف على الاعتقاد بأن الموظفين يستطيعون الاعتماد على الآخرين في تنفيذ ما يقولون أنهم سيقومون به. في مقابلاتنا، سمعنا مراراً وتكراراً عن مواقف تحطمت آمال الناس فيها، لأن شخصاً آخر لم يقدّم بتنفيذ ما التزم به. فمن الطبيعي أن يكون التفاعل المستقبلي مع هؤلاء الناس مثبطاً للمهمة. وقد عكست هذه الصورة مطورة برمجيات وذلك بقولها: «في أول مرة دخلنا في أحد الحوارات حول مشروع ما، عدت للمنزل مبتهجة. تدفقت الأفكار مني لزوجي، أمضيت فعلياً عطلة نهاية الأسبوع في صياغة هذا المشروع. لكن لم يعد إلي أبداً بأي شيء وعد بفعله، وبالطبع لقد أنهيت المشروع بكامله. في المرة الثانية تعرضت لنفس الموقف مرة أخرى. لكنني الآن أعرف أفضل، فهذه التفاعلات التي أدخل فيها بشكل سطحي، فإنها لمعظم الناس، ممن لا يعرفون الحقيقة، تثير أفكارهم حول الأمور التي يمكن تحقيقها».

### ثمانية قرارات تؤثر في طاقة الآخرين،

هل أنت باعث أو مثبط للمهمة؟ إننا غالباً ما نركز على كيفية تأثير الآخرين علينا، ولكن التغيير في الرؤية يكمن في النظر إلى كيفية التي تؤثر فيها أفعالنا على الآخرين. ويكاد يجمع المحققون بأن تحليل الشبكة والمقابلات لأول مرة جعلتهم يفكرون بشكل منهجي عن تأثيرهم على الآخرين. استناداً إلى أبحاثنا، فإننا نقدم ثمانية أسئلة ستساعدك على فهم كيفية التي قد تؤثر بها تصرفاتك على مهمة الآخرين. ونشير إليها على أنها قرارات نتخذها في أوقات كثيرة معظم الأيام. والتفكير فيها على أنها قرارات يؤكد علينا أن نختار، عندما نتواصل مع زملائنا، أن نتصرف بطرق تبرز الطاقة.

ترسي القرارات الثلاثة الأولى أساساً لعلاقة اتصالية يمكن تكوين الطاقة بناء عليها. وبينما تمثل الخاصية المشتركة لمثبطي الهممة بأنهم أحادي التفكير يركزون على إنجاز المهام فقط، فإن باعثي الهممة غالباً ما ينجزون بنفس القدر أو أكثر لكنهم يفعلون ذلك مع الاهتمام بالناس من حولهم. إذ يفكر باعثو الطاقة بالتوازن بين العمل وعلاقاتهم وهذا يتجلى يومياً في العدد الهائل من القرارات والتصرفات اليومية التي تعبر عن اهتمام حقيقي بالآخرين. فالتوقف لسؤال موظف ما عن أحواله (بحيث يكون ذلك سؤالاً صادقاً وحقيقياً)، أو استذكار شيء مهم في حياة موظف، أو تغيير المهام لإدخال موظف فيها هي مجرد عدد قليل من التصرفات البسيطة التي تبدو أنها تخطر بسهولة على باعثي الهمم. وبالطبع فإنه لا يمكن إعداد هذه التصرفات مسبقاً، إذ يجب أن تكون صادقة وحقيقية. لكن لا يجب أن تكون مطولة- إذ وصف لنا موظفون أحاديث استغرقت خمس دقائق في الممرات وكانت مؤثرة جداً.

وفيما يلي ثلاثة أسئلة يتوجب أخذها بعين الاعتبار عن السلوكيات التي تعتبر أساساً لتشكيل الهممة في علاقاتك:

- هل تبذل جهداً في شق طريق علاقتك في العمل وفي تصرفاتك اليومية؟ فحتى عندما تشعر بالانشغال الشديد، هل تخصص وقتاً للتعامل مع الآخرين باعتبارهم بشراً وليس وسائل لتحقيق غاية؟ إذا كان لديك اهتمام بالآخرين وإنشاء علاقات خارج نطاق الأدوار التي تقوم بها في العمل، فإنك تميز الثقة والإيمان بنزاهتك.

- هل تنفذ ما تقول؟ يستمد الموظفون الهممة من مهمة أو هدف محدد إن استطاعوا فقط أن يؤمنوا بنزاهة الشخص (الموظفين) الآخرين المشاركين معهم. وعندما تنشأ الهممة، يتغلب الناس عن تحفظاتهم ويسمحون لأنفسهم بأن يصبحوا متحمسين. وهذه التحفظات تتلاشى فقط إذا ما استطاع الموظفون التأكد من أن الآخرين سينفذون التزاماتهم.

- هل تتعامل مع القضايا الصعبة بنزاهة وإخلاص؟ هل تسمح بالسلوك العنصري أن يتسلل إلى قراراتك أو تعاملاتك مع الآخرين؟ يشعر الموظفون بالهممة في ظل وجود آخرين يمثلون شيئاً أكبر من أنفسهم. وفي المادة يستفيد شاحذ الهممة من اتباعهم له، لكن المتابعة تتركز على القيام بالأمر الصائب وليس بشكل كلي على المكسب الشخصي.

يؤدي ثبات السلوك إلى بناء ثقة في العلاقة وبالتالي إلى سياق يمكن أن تتشكل فيه الطاقة. كما أن بضعة سلوكيات بسيطة تم التعبير عنها في محادثات أو في اجتماعات تعمل على تمييز شاحذي الهمم من مثبطيها. وبالرغم من أن هذه السلوكيات تبدو بسيطة، إلا أن مقابلاتا كشفت أنها لا تتبع بشكل عام في المنظمات. لقد دهشنا من أن رسم مخطط شبكة الطاقة والتحدث عن هذه الأفكار في المجموعة أوجد لغة تسمح للموظفين مناقشة تفاعلات مثبطي الهمم. وقد أشار جميع من عملنا معهم إلى أن القدرة على التدرج على مثبطي الهممة وكذلك توضيح كيف أن شخصاً كان مثبطاً للهممة قد ساعد الموظفين على تغيير هذه السلوكيات. وهذه بعض الأسئلة التي يجب التأمل فيها، تتضمن ما يلي:

- هل تبحث عن الإمكانيات أم تحدد القيود فقط؟ هل تتخذ الأفكار دون تقديم بدائل أو تكشف عن تفكيرك الخاص؟ على أقصى تقدير، لا يرى مثبطو الهمم سوى مشكلات وعوائق. أما على المستوى الأقل، وهو المنتشر جداً بين القادة الذين يسمون إلى تحديد المشكلات وحلها، فإن مثبطي الهمم لا يقرون بالجوانب الإيجابية لموقف ما، بل يختارون التركيز على المشكلات. وكلا الأسلوبين يهمل مساهمات الموظفين ويسلبهم الإيمان بأهمية مساهماتهم.
- عندما تختلف مع شخص، هل تركز الانتباه على المشكلة وليس على مساهمات ذلك الشخص؟ إن الاتفاق الزائد غير الصادق يدمر الهممة، وكذلك يمكن أن يفعل الاختلاف. ويستطيع شاحذو الهمم الاختلاف مع فكرة لكن في نفس الوقت لا يهملون الشخص الذي طرحها.
- هل تشارك عقلياً وبدنياً في الاجتماعات والمحادثات؟ إن المشاركة الكاملة في محادثة ما أو في اجتماع لحل مشكلة تعتبر أمراً محورياً في تشكيل الهممة. فبدلاً من العمل دون رغبة حقيقية بالمشاركة - وهو أمر يتميز بالشفافية أكثر مما يعتمد الكثير من مثبطي الهمم - فإن شاحذي الهمم يظهرون اهتمامهم بدنياً وعقلياً في الشخص وفي موضوع الحديث.
- هل تتمتع بالمرونة، أم تجبر الآخرين على اتباع أسلوبك في التفكير؟ يشد شاحذو الهمم الموظفين إلى الحديث وإلى المشاريع عن طريق إيجاد فرص لهم للمشاركة. وعلى نقيض ذلك، قد يبدو مثبطو الهمم أنهم يشحذون الهممة إلى حد بعيد، لكن قد يكونون منغمسين جداً في تفكيرهم الخاص بحيث لا يتركون مجالاً للآخرين للمشاركة.



- هل تستخدم خبرتك الخاصة بالشكل المناسب؟ إذا ما استعملت الخبرة باندفاعية فإنها تسد الطريق أمام التفكير الإبداعي وتجرد الآخرين من فرصة المشاركة. وفي العادة فإن الخبراء أو القادة يدمرون الهممة نتيجة استعجالهم في التوصل إلى حل، أو نتيجة رغبتهم في إظهار خبرتهم.

لقد وجدنا أن هذه الأسئلة الثمانية تشكل تشخيصاً قوياً للتعامل مع موضوعات هي شبكة تكون الطاقة فيها ضئيلة أو غير موجودة. وفي الحد الأدنى، فإنه يمكن استخدام الأسئلة كاختبار ذاتي يمكننا جميعاً التفكير فيها بعناية، إما على الصعيد الفردي أو بالسعي للحصول على تقييم زملاء العمل لنا، وذلك فيما يتعلق بتعاملنا مع الآخرين. وعند ربط هذا التشخيص بتحليل شبكة اجتماعية، فإنه يمكن توفير وسيلة قوية لطرفين (أو لصنفين من الموظفين، مثل القادة والأتباع) ليستخدموها في تحديد المشكلات في تعاملاتهما. ويمكن لتحليل الشبكة أن يحدد مجالات المشكلات، ويمكن للأسئلة الثمانية أن تساعد مثبطي الهمم على تغيير سلوكياتهم.

إضافة إلى ذلك، لقد غيرت بضعة مؤسسات كنا قد عملنا معها إجراءات مواردها البشرية في محاولة لتنشيط السلوكيات الباعثة على الهممة بشكل أوسع. ويمكن للتغييرات البسيطة في معايير التوظيف أو عمليات تقييم الأداء أن تكون ذات تأثير شامل داخل المنظمة بشكل يتجاوز ما يمكن أن يوجد في شبكة معينة.

### بناء شبكات حيوية:

تعتبر الطاقة جزءاً من الحديث والتجربة اليومية في الحياة المنتظمة. وهي ترتبط بدافعية الموظفين ورغبتهم ببذل الجهد. كما أنها مرتبطة بشكل وثيق بالتقدم؛ فالمبادرات التي توصف بأنها تتمتع بالهممة هي في العادة تلك التي تتقدم إلى الأمام. ويمكن لتحليل الطاقة في الشبكات الاجتماعية أن يتيح للمديرين تحديد الأنماط العامة. وعند الكشف عن هذه الأنماط، يمكن لمشاركي الشبكات اتخاذ إجراءات لإنشاء أو على الأقل عدم تدمير الهممة والحماس.

وفيما يتعلق بهذا الموضوع في هذا الكتاب، فقد بينا أن استخدام تحليل الشبكة الاجتماعية لتقييم أنواع محددة من العلاقات يمكن أن يغير في طريقة تواصل الموظفين وفي كيفية أدائهم لأعمالهم. ولتصحيح الأنماط غير المنتجة في الشبكات، يجب على المديرين القيام بجهد مشترك. ففي الجزء الثاني من هذا الكتاب، فإننا نصف الاستراتيجيات التي يمكنك تبنيها لتحسين الشبكات على المستوى الفردي والعلاقات والمنظمات.



## الجزء الثاني

### كيف يدير المديرون الشبكات الاجتماعية



## تحديد المشكلة

### فهم كيفية تأثير الأفراد على الشبكة

نحن علمنا أننا بحاجة إلى تحقيق إنجاز أفضل عبر التعاون، لكن قبل استخدام تحليل الشبكة، كانت الأدوات التي استخدمتها لحل المشكلة على درجة عالية من التقنية، وقد عملت فقط على زيادة تدفق المعلومات والاتصال. وبإلقاء نظرة سريعة على شكل شبكتنا، يتبين لنا أن مزيداً من المعلومات أو العلاقات على نطاق واسع لا يصلح للجميع. فهناك أشخاص مثلي كانوا يعانون زيادة كبيرة في عبء العمل ولم يتمكنوا من حل مشكلة التواصل مع مزيد من الموظفين. كما وجدّ لدينا أشخاص هامشيون لم يكن بوسعهم الوصول إلى من يحتاجون من الموظفين، وكانت تلك مسألة تتعلق بشهرة المرء والثقة به في الشبكة - وليست حلاً هنيئاً في الواقع. أما السحر الذي يتمتع به تحليل الشبكة فكان القدرة على العثور على مشكلات ربط الموظفين بعضهم ببعض وحلها بما يتناسب ومختلف الأشخاص، وليس مجرد وسيلة لرفع آمال الجميع.

- كبير المديرين التنفيذيين في منظمة تصنيعية عالمية

هذه الكلمات لكبير مديرين تنفيذيين كان مسئولاً عما يزيد على مائتي فني كانوا دائماً يحتاجون إلى التعاون لحل مشكلات كهربائية وميكانيكية في العمل باستخدام أعقد معدات التصنيع. وقد كانت المشكلة تكمن في أن المجموعة منتشرة في مختلف أرجاء العالم، مما حال دون لقاء هذا المدير التنفيذي بكل واحد منهم أو حتى إيجاد وقت واحد ليتمكن معظم الموظفين من المشاركة في اتصال جماعي. وقد اعتمد المدير كثيراً على رسائل البريد الإلكتروني والرسائل الفورية كما قطع عدداً كبيراً من الأميال بالسفر جواً للوصول إلى الموظفين، لكنه رغم ذلك بقي يعاني زيادة عبء العمل، كما أمضى كثيراً من الوقت في حل المشكلات. بالرغم من أنه حاول إيجاد منظمة دون تسلسل هرمي للسلطة، عرف أنه أصبح عائقاً في الشبكة، ولكنه لم يكن لديه الوقت، والمكان، أو الفكرة عن كيفية حل هذه المشكلة.

وقد كشف تقييم الشبكة عن مقدار ما يأخذه عبء التواصل مع هذا المدير ومن تقاريره المباشرة. فعلى سبيل المثال، كشف تحليلنا عن أن لكل واحد من كبار المديرين

الخمس أكثر من أربعين موظفاً يأتون إليهم بانتظام طلباً للمعلومات. وفي الحقيقة، عندما أبعدنا هؤلاء المديرين عن الشبكة، انخفضت درجة الربط الكلية للموظفين بعضهم ببعض بنسبة (٢٠٪) تقريباً. وسرعان ما اتضح السبب الكامن وراء العمل المضني الذي تقوم به هذه المجموعة الصغيرة من المديرين واستمرار شعورهم بأنهم لا ينجزون الأعمال بالشكل المطلوب. وفور التعرف على الأشخاص الذين يعانون زيادة عبء العمل، تم اتخاذ خطوات لتحويل أجزاء من عملهم إلى آخرين في الشبكة. وقد أدى هذا الإجراء إلى تقليل مدى إعاقتهن للعمل، وإلى إدخال أشخاص هامشيين في الشبكة.

كما ساعدنا تحليل الشبكة على التعرف على كثير من الأفراد الهامشيين جداً الذين لم يكن يتم الاستفادة منهم والذين كانوا يشعرون بالإحباط. هؤلاء الموظفون وجدوا أنه من الصعب عليهم الحصول على المساعدة من الآخرين في الوقت اللازم. كما لم يكن يتم الإصغاء إليهم في العادة: فرغم مشاركتهم في الاتصالات الجماعية للشركة ووضع مؤهلاتهم في سيرهم الذاتية على الإنترنت، كان يندر أن يلجأ أحد إليهم، أو ينصت إليهم، وقد أدى ذلك إلى جعلهم يتسائلون عن كيفية إحداثهم أي تقدم في مجال عملهم. والأمر المهم في هذا الوضع هو إعلام الموظفين الأساسيين بخبرات الأشخاص الهامشيين بحيث يعرفون متى يشاركونهم في المشاريع. كما ساعدت خطوات إضافية الموظفين الهامشيين على الاندماج بشكل أكثر سلاسة، وتضمنت هذه الخطوات برامج دورية، وعلاقات استشارية، وممارسات توجيهية، ومننديات تواصل.

وقد عملت هذه التغييرات وغيرها على تحقيق التوازن بين خاصية الربط وتحسين التعاون، ويعود ذلك بشكل كبير إلى أن التغييرات استهدفت حاجات أشخاص معينين في الشبكة. وقبل إجرائنا تحليل الشبكة، كان الموظفون مدركين جيداً أن أفراد الجماعة لم يكونوا متفاعلين أو متعاونين بالدرجة التي يريدونها. إلا أنهم وصفوا المشكلة بأنها فنية - وهي مشكلة يكمن حلها عبر ربط أفضل وأسرع بين الموظفين. إلا أن تحليل الشبكة أظهر أن آخر ما يمكن أن ينجح هو مزيد من الربط والتواصل. لكن بالتركيز على مسائل محددة فيما يتعلق بمواقع الأشخاص في الشبكة، كان للإصلاحات في الشبكة تأثير أكبر وأكثر ديمومة.

## تحديد أنواع الأفراد في الشبكة:

لقد توصلنا إلى أن تقييم مواقع الموظفين في الشبكة يتيح للمديرين توجيه نشاطهم إلى أربعة أنواع من الأشخاص. أولاً، يتم التركيز في العادة على الروابط المحورية، وهم أشخاص لديهم عدد غير متكافئ من العلاقات المباشرة وقد يكونون عوائق أو مصادر غير معروفة في الشبكة. والنوع الثاني، الروابط الخارجية، ويقومون على ربط الأقسام في المنظمة بعضها ببعض، أو بشبكات مماثلة في منظمات أخرى. أما وسطاء المعلومات، فيقومون بالتواصل بالمجموعات الصغيرة في شبكة غير رسمية بحيث لا تتمزق تلك المجموعة إلى أجزاء أصغر وأقل تأثيراً. وأخيراً، يتم التركيز على الموظفين الهامشيين الذين قد يحتاجون إلى المساعدة ليتمكنوا من الربط الأفضل أو يحتاجون إلى مجال للعمل على الهامش.

## الروابط المحورية:

عندما يُنظر إلى مخطط شبكة اجتماعية، تتجه العيون بشكل طبيعي إلى الأشخاص الذين تتجه إليهم معظم الأسهم. ففي الشكل (٥-١)، يتمتع كل من فرانك «Frank» (اليسار)، وإيان «Ian» (الوسط)، وستيف «Steve» (أسفل اليمين) بمعظم العلاقات في الشبكة. أما إلين «Elaine» (أعلى اليسار) فهي رئيسة القسم، إلا أنه حسبما تشير الخطوط، فإن معظم المعلومات تتدفق بكل وضوح عبر فرانك، وإيان، وستيف.

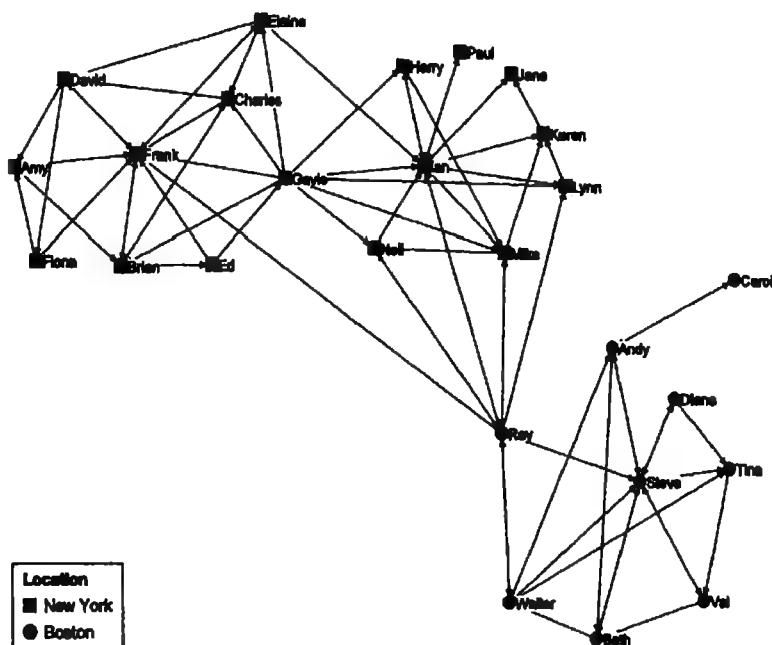
وسرعان ما يفترض معظم الناس أن تمتع المرء بالمحورية يكون دائماً أمراً جيداً، وأن الأشخاص المحوريين يتمتعون بأهمية كبيرة في المجموعة. ويكون هذا صحيحاً في بعض الأحيان، وليس دائماً. وللتوصل إلى وجهة نظر أكثر دقة حول السبب الكامن وراء كون المرء محورياً وكيف يؤثر ذلك الشخص على الشبكة ككل، فإننا نجري مقابلات أو نقوم برعاية جلسات حوار. ونجد في العادة نوعين من الأشخاص المحوريين جداً: البطل المجهول، والعائق.

## البطل المجهول:

بشكل عام، إن بعض الموظفين ينتهي بهم المطاف مدهشين مديرهم عبر تحويلهم إلى أشخاص محوريين أكثر مما يتوقعه أي شخص آخر. لأن هؤلاء الموظفين يميلون إلى الانخراط بكل تجرد في مختلف جوانب عملهم، كما يساندون المجموعة بطرق تبقى مجهولة. فالتجاوب مباشرة مع طلب المعلومات، والانخراط في حل المشكلات،

وتقديم الدعم الشخصي، وإيصال الأشخاص مع غيرهم، ما هي إلا بعض الطرق التي يستخدمها هذا النوع من الأشخاص وبشكل يتجاوز متطلبات العمل من أجل مساعدة الآخرين. ويعتبر هذا النوع من «العمل غير المرئي» حساساً بالنسبة للشبكة ويمكن أن يستغرق ساعات كثيرة كل يوم، لكنه يمكن أن يبقى غير معروف بالنسبة للإدارة العليا. ونتيجة ذلك، يشمر هؤلاء الموظفون بسعادة غامرة في العادة عندما يتم التعرف عليهم من خلال تحليل الشبكة، لأن هذه أول مرة يرى فيها آخرون جهودهم ويقدرونها.

الشكل (١-٥)، الكشف عن الروابط المحورية، والروابط الخارجية، ووسطاء المعلومات، والأشخاص الهامشين المختصين



وأول شيء يمكن للمديرين القيام به مع هذا النوع من الأشخاص المحوريين هو الاعتراف بمساهماتهم في الشبكة، وتشجيعها، وربما مكافأتها. وإن معظم المنظمات



على استعداد للاعتراف ومكافأة إنجازات الأفراد. وهكذا، فإن الأشخاص الذين ينخرطون في المواطنة الصالحة يميلون إلى القيام بذلك طواعية، وهم في العادة يفترون مع مرور الوقت. إلا أن الاعتراف علناً بإسهاماتهم يشكل دافعاً لهم ويشجعهم على السلوك التعاوني مع الآخرين. كما يمكن أن يكون خطوة أولى نحو إيجاد نمط من التعاون الفعال.

كما تمنح بعض المنظمات مكافآت فورية. فعلى سبيل المثال، كان هناك عدد قليل من الأشخاص الذين يوصفون بالروابط المحورية في شركة هندسية كبرى عملنا معها، لذا وضع كبار المديرين التنفيذيين مكافآت، بحيث إذا قام أحد بتمريف زميل له يعاني مشكلة إلى من يمكن أن يساعده، فإنه يتم ترشيح ذلك الشخص للحصول على مكافأة مالية صغيرة. وكان يتم دفع المكافأة سريعاً، وكانت تتم الإشادة بالعمل الجيد علناً، وقد كان ذلك حافزاً ساعد سريعاً على إيجاد مزيد من الروابط في الشركة.

وقد عملت منظمات أخرى على تغيير جوانب نظم إدارة الأداء لديها حتى تكافئ الروابط المحورية بانتظام. فعلى سبيل المثال، عملنا مع أحد البنوك الاستثمارية الذي غير معايير المكافآت السنوية لديه. حيث إنه في نهاية فترة المراجعة، تم تقييم قدرة كل مدير على ربط الموظفين في البنك وذلك من خلال الأشخاص الذين عمل معهم ذلك المدير. وعبر تحديد السلوكيات التعاونية التي يشارك فيها الموظفون المحوريون يتم إدخالها في ممارسات الموارد البشرية، وبهذا يستطيع المديرون تشجيع البيئات الأكثر تعاونية والشبكات التي تتمتع بربط أفضل.

### عنق الزجاجة (العائق):

يحتل بعض الأفراد موقعاً محورياً زائداً في شبكة ما، بحيث ينتهي بهم المطاف بالتسبب في إعاقة عمل المجموعة. ويميل مثل هؤلاء الأشخاص إلى اتخاذ أحد شكلين. الأول يتمثل في أولئك، من أمثال الام «Alam» الذي أشرنا إليهم في الفصل الثالث، الذين يؤدون أدواراً محورية للحفاظ على تميزهم في المعلومات أو النفوذ. تخطيط أشكال الشبكات الاجتماعية يمكن أن تكشف عن مثل هذا النشاط وتساعد في تسهيل الحديث البناء مع الشخص المحور حول تغيير السلوك، في حين تقوم بعض المنظمات بمعالجة هذه المشكلة بتغيير ممارسات التوظيف لديها. فمن خلال استغلال المعلومات الواردة من تحليل الشبكة، يمكن للمديرين التنفيذيين توظيف فرق جديدة من المجموعات الأصغر في الشبكة. إذ يتيح هذا الأسلوب لأعضاء مختلف الجماعات

العمل معاً بشكل وثيق، كما يخفف من العقبات بينهم. وبهذه الطريقة، يمكن للمدير أن يتخلص من قبضة الشخصيات التي تعرف بالروابط المحورية، وفي الوقت نفسه يتيح للشخص القيام بدور رئيس في الشبكة غير الرسمية.

أما الشكل الثاني من العوائق فهو الأشخاص الذين أصبحت أعمالهم كبيرة جداً. إذ يعملون في العادة بشكل محموم لمواكبة العمل ولا يدركون أنهم يعملون على إبطاء الآخرين بسبب عدم تفاعلهم بسرعة كافية. وفي مثل هذه الحالات، قد يتدخل المديرون التنفيذيون عبر إعادة توزيع المسؤوليات. فعلى سبيل المثال، قد يكون هناك أشخاص معينين في محور شبكة غير رسمية نتيجة عمق المعرفة التي يمتلكونها في مجال الاستشارات أو العمل المصرفي أو تطوير البرمجيات. وربما يستحسن القيام بتوزيع أجزاء من أعمالهم بحيث يستطيعون التركيز على مجالهم. وإذا كان الأشخاص محوريين فقط لأنهم يراقبون المعلومات التي يحتاج إليها كثير من الموظفين، فربما يكون بالإمكان توفير هذه المعلومات على نطاق واسع بطرق أخرى - على سبيل المثال باستخدام البريد الإلكتروني أو الشبكة الداخلية.

وفي العادة يجد المديرون التنفيذيون أنفسهم يقومون بدور العائق. فقد كان لإحدى المديرات التنفيذيات، التي عملنا معها، ثلاث وخمسون موظفاً يأتون إليها باستمرار للحصول على معلومات مهمة لأداء أعمالهم، كما كان هناك اثنان وأربعون موظفاً آخر أيضاً يرون أن عملهم يمكن أن يكون أكثر فاعلية لو تمكنوا من التواصل معها أكثر. فقد كانت تعمل بأقصى طاقتها لكنها أصبحت عائقاً خطيراً بالنسبة للمجموعة. وقد أجرينا معها لقاء لمدة ساعتين للتعرف على ما كان يؤدي بها إلى هذا الوضع. وفي اللقاء، عملنا معاً على أعلى المستويات على مراجعة الاجتماعات التي تم تخزينها في جهاز الحاسب الآلي لديها والمراسلات الأخيرة لديها التي تمت عبر البريد الإلكتروني. إذ ساعدنا هذا سريعاً في تحديد أنواع معينة من المعلومات التي لديها والتي يمكن توفيرها بصيغ مختلفة. وقد وجدنا أيضاً قرارات يمكنها أن تتخلى عن مسؤولية اتخاذها، حيث يمكن نقل بعضها إلى موظفين آخرين، وإدخال بعضها في السياسات والإجراءات (مثل المصادقة على المصاريف الصغيرة).

ورغم أن ذلك يعتبر مثلاً صارخاً، فقد شاهدنا هذا النمط لدى مديرين في مجموعة كبيرة من الشبكات. وإن الطريقة الفعالة بالنسبة لكبار المديرين لتصحيح هذه المشكلة هي بإعادة تخصيص مصادر المعلومات (أي من المسئول عن أي من المعلومات) وتغيير حقوق اتخاذ القرارات (بالإسماح لآخرين اتخاذ القرارات).

## الروابط الخارجية،

توفر الروابط الخارجية حلقات وصل مهمة بين مجموعتين من الناس يشتركون في الوظيفة والموقع أو المستوى الوظيفي. وفي الشكل (٥-١)، يمكنكم رؤية أن راي «Ray»، وهو أحد أعضاء الشبكة غير الرسمية على اليمين، يقوم بدور مهم. ونتيجة علاقاته مع إيان «Ian» (في الوسط) وفرانك «Frank» (يسار)، اللذين يوصفان بأنهما رابطان محوريان في مكتب نيويورك للمنظمة، فإن راي يؤدي دور القناة الرئيسية للمعلومات بين ذلك الموقع وموقعه. ولأن راي هو الذي يربط مجموعته بالعالم الخارجي، فإنه يقوم بدور الرابط الخارجي. وفي بعض المواقع، تعتبر نقطة واحدة للتواصل بين المجموعات حللاً فاعلاً وكافياً لتكامل الشبكة - حيث يعد ذلك أفضل من زيادة التواصل.

وتؤدي الروابط الخارجية دوراً مهماً عندما يحتاج الأفراد إلى مشاركة مختلف أنواع الخبرات - على سبيل المثال، في تأسيس تحالف إستراتيجي بين الشركات أو عند تطوير منتجات جديدة. إلا أن الروابط الخارجية تعتبر نادرة لأن معظم المديرين لا يمتلكون خبرة واسعة، وغزارة في الاتصالات الاجتماعية، والسمات الشخصية اللازمة لقبولهم لدى مجموعة مختلفة جداً من الموظفين. فعلى سبيل المثال، يتم الترحيب بدخول مديرين التسويق إلى قلب شبكة الأبحاث والتطوير، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى أن المجموعتين تقدران جوانب مختلفة من عملهم. وإن المنظمة قد لا ترحب بعمل الرابط الخارجي، الذي يتولى مشاريع ومهام تتخطى الحدود الرسمية في الشركة والذي يقضي وقتاً أقل في شبكته المباشرة.

ويمكن لكبار المديرين التنفيذيين استخدام خرائط الشبكات لمعرفة فيما إذا كانت هنالك حاجة إلى الروابط الخارجية، أو فيما إذا كانوا يؤدون مهامهم التواصلية بشكل صحيح، لاسيما مع الروابط المحورية في المجموعات الأخرى. وفي حال البنك الاستثماري في مثالنا، إذا كان «راي» مرتبطاً فقط بمختص هامشي في مكتب نيويورك (والذي يعمل بحكم وظيفته، بعيداً عن معظم زملائه الآخرين) بدلاً من الرابطين المحوريين الآخرين، فإن معدل درجة الانفصال ستزداد في الشبكة، وأن ما يصل إلى ثمانية أشخاص ستفصل عن البقية.

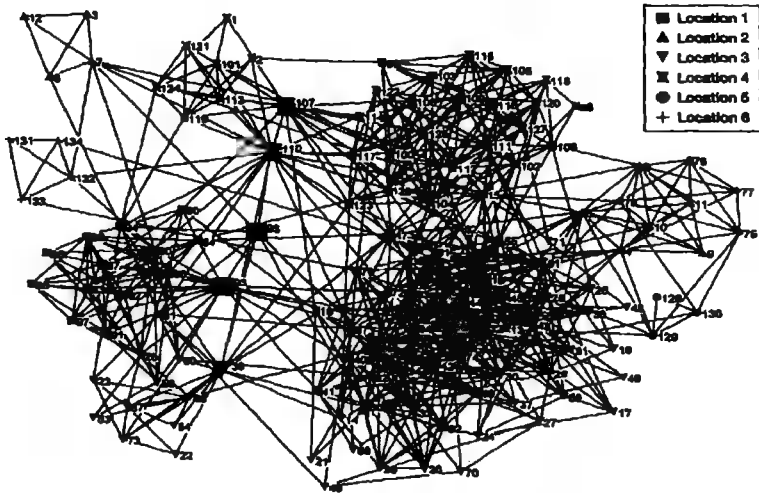
ويصعب على كبار المديرين تحديد الجهات التي يجب على القائمين بالروابط الخارجية إنشاء علاقات معها، لكنهم يستطيعون صياغة شبكات الروابط الخارجية بطريقة خفية. ففي بنك تجاري، طلب من المديرين في المستويات المتوسطة وضع

أهداف لتطوير منتج جديد بالتعاون مع كبار مديري تنفيذيين في وحدات أخرى. وقد أدت الاجتماعات التخطيطية وكذلك المشاريع إلى تشكيل علاقات وثيقة بين الأشخاص الذين عملوا في وظائف مختلفة وفي مختلف المستويات في البنك.

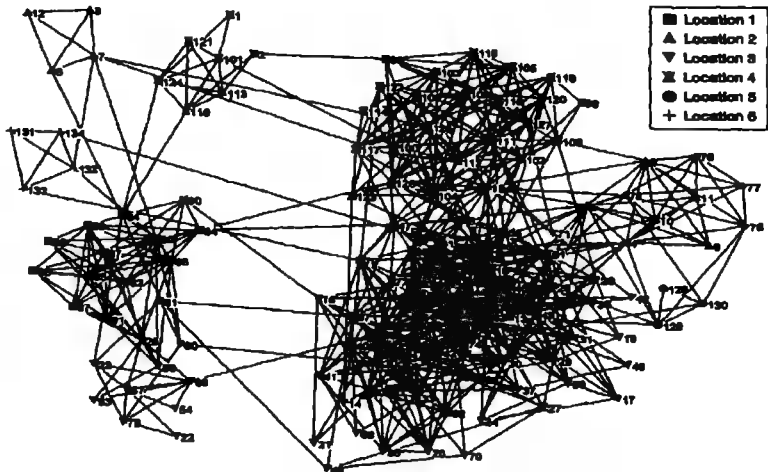
ويمكن لشركة أن تحصد فوائد جوهرية عن طريق التعرف على الروابط الخارجية لديها. فخذ مثال البضائع الاستهلاكية لدى إحدى شركات الاستشارات العالمية التي عملنا معها. فقد كانت هذه المجموعة منتشرة عبر مكاتب لها في أمريكا الشمالية، وأوروبا، وأستراليا. وقد كان عدد قليل من المستشارين يمرفون نظراءهم في الدول الأخرى، لذا فإن التنسيق بين المكاتب كان ضعيفاً. إلا أن الشركة شهدت تحسناً كبيراً عندما قامت بتحديد عدد قليل من الموظفين الذين كانوا على اتصال بشكل غير رسمي مع زملائهم في مكاتب أخرى، حيث قامت بتكليفهم في مشاريع تطلبت السفر إلى مكاتب في القارات الثلاثة. ونتيجة ذلك، طور الموظفون في الروابط الخارجية شبكات شخصية أكبر، يمكن الاعتماد عليها أكثر في جميع أرجاء العالم. ولأن الشركة كانت توجه طلبات إضافية إلى هؤلاء الموظفين، فقد قام كبار الشركاء بمنحهم علاوات وترقيات سريعة. وقد أظهر تحليل شبكة نفذ بعد عام أن الكثير من المجموعات في الشركة كانت أكثر اندماجاً. وقد تم الفوز بمشاريع جديدة وتمديد عقود قديمة، ويعود ذلك جزئياً إلى أن الموظفين أمكنهم الحصول بسهولة أكبر على المعرفة والخبرة التي يحتاجون إليها من زملاء بعيدين عنهم.

كما يمكن للروابط الخارجية أن تؤدي أدواراً حساسة في الجهود الرامية إلى إحداث تغييرات واسعة النطاق. فعلى سبيل المثال، أجرينا تحليل شبكة لمجموعة علماء في المعلومات في شركة أدوية. كانت هذه المجموعة قد شكلت مؤخراً عبر دمج قسمين منفصلين، حيث كان لكل واحد منهما مواقع في أوروبا والولايات المتحدة. وبين الشكل (٥-١٢)، الذي وضعت له رموز بحسب المواقع، أن هنالك بعض التشظي حسب الموقع داخل الشبكة، إلا أن بعض الأشخاص الأساسيين يربطون مختلف المواقع ببعضها. وعندما نتخلص من الأشخاص الخمسة الذين يشكلون الروابط الخارجية الشكل (٥-٢ب)، فإن الانقسام بين المجموعات، وحتى ضمن بعض المواقع، يصبح أكثر بروزاً. ورغم أن الأشخاص الذين يقومون بدور الروابط الخارجية قد يكونون مخفيين في مجموعات كبيرة، إلا أن هذه النظرة تبين مدى إمكانية هؤلاء الأشخاص عندما يوضعون في المكان المناسب لتعزيز التواصل ضمن شبكة مهمة.

شكل (٥-١٢): شبكة معلومات بخمس روابط خارجية رئيسية



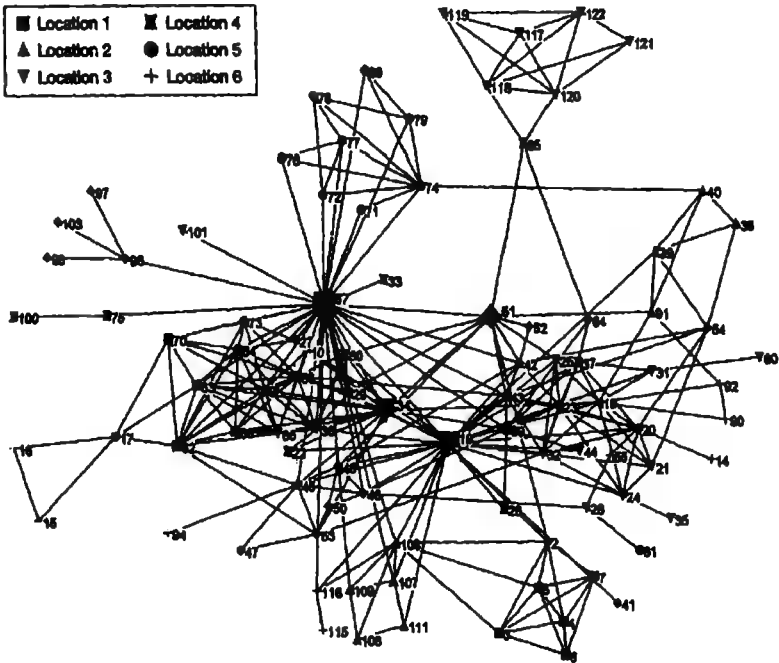
شكل (٥-٢٠): شبكة معلومات بدون الروابط الخمس الخارجية الرئيسية



## وسطاء المعلومات:

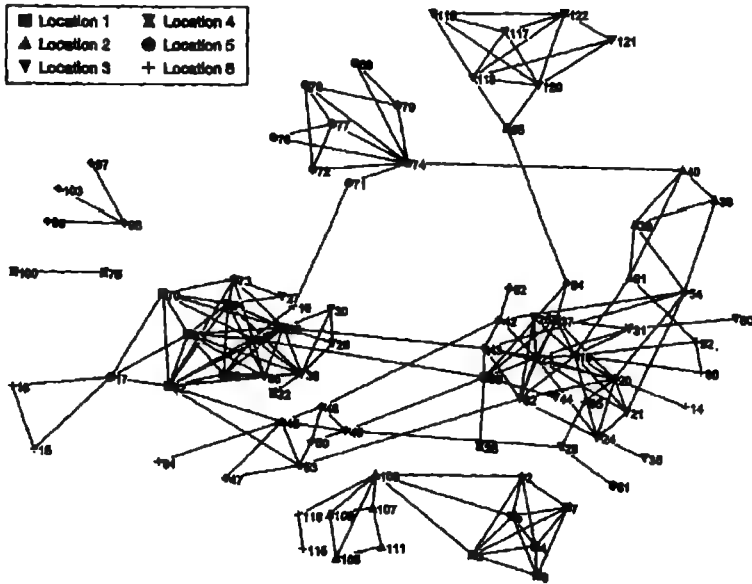
في حديثنا عن مواقع الأشخاص في إحدى الشبكات، ركزنا حتى الآن على علاقاتهم المباشرة مع الآخرين. لكن يمكن أيضا للعلاقات أن تكون غير مباشرة. فعلى سبيل المثال، في الشكل (٥-١)، لا توجد علاقة مباشرة بين كل من إيان «Ian» وفرانك «Frank»، إلا أن لدى كل منهما علاقة مع غييل «Gayle»، لذا فإنهما يرتبطان ببعضهما عن طريقها. إذ يمكن لأشخاص مثل غييل القيام بدور الوسيط الذي يعمل على تماسك الجماعة ككل. وبتقييم مدى قرب شخص ما من البقية في شبكة ما (حتى من الأشخاص الذين لا يرتبط معهم مباشرة) أو وجوده على أقصر الطرق بين الآخرين، فيمكننا أن نجد موظفين يؤثرون على تدفق المعلومات بنسب متفاوتة.

شكل (٥-١): شبكة معلومات بأربعة وسطاء رئيسيين



ويمكنكم رؤية أهمية وسطاء المعلومات في الشكل (٥-١٣) والشكل (٥-٣). إذ يُظهر الشكل (٥-١٣) جزءاً من شبكة معلومات التحليل الاستثماري في شركة تنقيب عن النفط والغاز، وذلك حسب المواقع. لقد حددنا أبرز أربعة وسطاء معلومات في المجموعة؛ حيث تم تحديد هؤلاء الأشخاص في الشكل برمز أكبر. أما الشكل (٥-٣ب) فهو عبارة عن نفس الشبكة لكن بعد إزالة هؤلاء الأشخاص الأربعة. فحسبما ترون، فإنه بالتخلص من هؤلاء، تصبح الشبكة أكثر تشتتاً، حيث تتجزأ إلى عدة مجموعات فرعية.

شكل (٥-٣ب): شبكة معلومات بدون الوسطاء الأربعة الرئيسيين



والتركيز على وسطاء المعلومات يمكن أن يساعد المنظمة على نشر أنواع معينة منها وتميز التواصل عبر الشبكة. ففي مجموعة العمل الاستثماري أعلاه، استعد كبار المديرين لتطوير شبكة أكثر ترابطاً تركز حول وسطاء المعلومات. فقد قاموا أولاً بتحديد كبار الوسطاء وخبراتهم، وبعدها عرضوا هذه الخبرة على المجموعة كلها، مشيرين إلى الأفراد الذين يجب اللجوء إليهم في المواقف المختلفة. كما قاموا بإنشاء

ندوات تعقد مرتين في الشهر، وقدموا تقنية مساعدة ساعدت على دمج الوسطاء وإبقائهم على اطلاع بمن يملك المعلومات المناسبة (أو كان ينفذ) في الشبكة.

وقد أدت هذه الجهود البسيطة إلى نتائج مذهلة. فقد دل التحليل الاجتماعي الأولي للشبكة على أن أفراد هذه المجموعة العالمية كانوا، بالمعدل، يبعدون بمقدار أربع روابط عن الباقيين. وبعد تدخل الإدارة، أصبح الأفراد عموماً على مسافة لا تزيد على رابطتين عن الباقيين (ولم يزد العدد أبداً على ثلاث). ويعتبر هذا مستوى من التواصل مهماً لضمان زيادة المجموعة لخبراتها. إذ من المحتمل أن يتصل الفرد بصديق، وربما حتى صديق الصديق، لكن بعد ذلك، فإن احتمال مواصلة البحث (أو الحصول على رد جيد) تتراجع إلى حد بعيد. فقد عملت المنظمة هنا على زيادة احتمال قدرة أعضاء الشبكة في رفع خبرة الأعضاء الآخرين بأقل استثمار للوقت والجهد.

### الأشخاص الهامشيون:

يوجد في كل شبكة غير رسمية، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عدد من الأفراد الهامشين، ويعتبر تحديدهم على نفس الدرجة من أهمية تحديد الأفراد المحوريين أو المهمين. وبين الشكل (٥-١) أن بول «Paul»، (في الوسط) وكارول «Carol» (في اليمين) يعملان على الحدود الخارجية لهذه الشبكة غير الرسمية. إذ لدى كل منهما علاقة واحدة فقط، وإنهما غير متصلين ببعضهما. وفي العادة فإن المهارات والخبرات والرؤى التي يتمتع بها من يوجد على الأطراف الخارجية للشبكة لا تزداد بشكل كبير، لذا فإن هؤلاء الأشخاص قد يمثلون مصادر غير مستغلة.

وتعتبر معرفة أن فرداً ما منعزلاً عن مجموعة ما خطوة أولى مهمة. وكما هو الحال بالنسبة للأفراد المحوريين، فإن السؤال المهم المطروح: كيف يؤثر الفرد على المجموعة؟ ففي العادة يفترض الأشخاص أن من يشكلون قيمة قليلة بالنسبة للمجموعة ينتهي بهم المطاف على الهامش. وقد يكون هذا صحيحاً في حال لو لم تتناسب شخصية المرء أو مهاراته مع المجموعة. وفي مثل هذه الحالات، فإن التدريب أو الانتقال إلى مجموعة أخرى قد يكون الحل الأمثل. إلا أننا وجدنا أن الأفراد رغم كونهم على الهامش نتيجة مهاراتهم غير المتوافقة، فإنهم يكونون كذلك لأنهم عالقون في أماكنهم أو لأنهم اختاروا أن يكونوا على الهامش.



### عالقون على الهامش:

قد ينتهي المطاف ببعض الأفراد، لاسيما من يأتون إلى المنظمة حديثاً، في أن يبقوا على الهامش في الشبكة ولا تكون لديهم فكرة عن كيفية الدخول إليها. ويمكن العمل مع مثل هؤلاء الأشخاص أن يؤدي إلى نتائج سريعة، لأن لديهم الدافع في العادة للاتصال بالآخرين ولا يحتاجون إلا إلى مساعدة بسيطة فقط.

واحدى الطرق لمساعدتهم على تطوير علاقات تتم عبر وضعهم في مشاريع داخلية أو خارجية مع زملاء يتمتعون بصلات أكثر في الشبكة وكذلك بخبرات أكبر. أما الطريقة الأخرى فهي إيجاد علاقة إشرافية جيدة وتعريفهم بالآخرين، سواء عبر برامج تغيير مواقفهم في المنظمة بشكل رسمي أو عبر اللقاء بهم في الاجتماعات، وذلك للمساعدة على التعريف باهتماماتهم وخبراتهم. كما أن برامج التعريف التي تربط الأشخاص الجدد يمكن أن تكون بناءة (ليس المقصود هنا مجرد تعريفهم على أجهزة الحاسب الآلي التي سيمملون عليها وعلى دليل الأنظمة في المنظمة)، لأن مثل هذه البرامج يمكن أن تنقل الأشخاص جسدياً وتقريهم من زملائهم.

### الهامشية الطوعية:

هنالك أيضاً بعض الأفراد الذين يقفون على الهامش طوعية بمحض اختيارهم. فعلى سبيل المثال، يصنف الخبراء في العادة ضمن هذا النوع. إذ إن محاولة دمج مثل هؤلاء الهامشين، والخبراء المهمين، قد يجعل من الصعب عليهم البقاء في الصدارة في مجالاتهم، إذ لا يستطيعون الاهتمام بخبراتهم الخاصة في حال أجبروا على المشاركة في لجان أو مقابلة العملاء كثيراً.

ففي إحدى الشركات المتطورة جداً التي عملنا معها، كان عدد من الباحثين الكبار يهددون بالاستقالة. وقد صممت الإدارة العليا بهذه الأخبار، لأن الفريق كان ناجحاً جداً في تطوير تقنيات جديدة، وإدخالها إلى باقي أقسام الشركة، كما كان عملهم يحظى بالتقدير والاحترام. إلا أن تحليل الشبكة الاجتماعية أظهر أن المنظمة كانت تدمر هذه الجماعة من الباحثين لأنها لم تعرف أن معظمهم كان متخصصاً ويجب عليه البقاء على الهامش. وفي الوقت الذي كان فيه هؤلاء الباحثون يبتدعون تطبيقات رائعة، بدأ كبار المديرين الطلب منهم حضور اجتماعات داخلية أكثر، وأن يمرضوا ما توصلوا إليه على عملاء كبار. ونتيجة النجاحات التي حققوها، فقد زاد الطلب على وقت هؤلاء الباحثين كثيراً، لذا فقد شعروا أنهم غير قادرين على الحفاظ على تفوقهم

في خبرتهم، ناهيك عن إمكانية تطويرها. ولم تعرف الإدارة أن هؤلاء الباحثين بحاجة إلى موقعهم الهامشي لتحقيق رضاهم الذاتي ونجاحهم المهني.

كما يمكن لأشخاص أيضاً أن يعملوا على هامش الشبكة لأسباب شخصية. فعلى سبيل المثال، قد يكونون هم القائمين على رعاية عوائلهم بالدرجة الأولى. فإذا ما أجبرتهم الشركة بشدة على الدخول في مزيد من الأنشطة - مثل المشاركة في اتصالات هاتفية جماعية في وقت مبكر من الصباح، واجتماعات مسائية، والسفر كثيراً - فسوف يرفضون المشاركة وقد يتركون العمل في نهاية الأمر. فالمدنيون التنفيذيون الذين يقدرون خبرة الأشخاص في هذه المواقف يحتاجون إلى إيجاد المساحة لهم لأداء أدوار هامشية فقط في الشبكات غير الرسمية.

### الارتباط الفردي في الشبكات:

لقد قمنا حتى اللحظة بعرض تحليل الشبكة الاجتماعية كأداة للنظر إلى مجموعات الموظفين. ولكن هنالك طريقة فعالة بنفس المستوى لزيادة الترابط في المنظمة تتمثل في العمل من خلال الشبكة الشخصية لكل موظف، يفيد المنظمة والفرد أيضاً. حيث دلت الأبحاث على أن الأشخاص الذين يتمتعون بشبكات متنوعة وتجارية يميلون إلى أن يكونوا أكثر نجاحاً. ويساعد التمتع بعلاقات اجتماعية في المجموعات الصغيرة من الموظفين على العثور على الوظائف والحصول على الموارد<sup>(١)</sup>. كما ترتبط هذه العلاقات بالترقية المبكرة، والانتقال بين المهن، والكفاءة الإدارية<sup>(٢)</sup>. إلا أن كثيراً من الأشخاص لا يستغلون الوقت في النظر إلى شبكاتهم الخاصة، أو أنهم يمتدنون ببساطة أن كون المرء جيداً في الشبكة يعود إلى سمات في الشخصية. فإذا كنت منفتحاً ونشطاً إلى حد ما، فإن الصورة التقليدية تفيد أنك ستكون متصلاً جيداً في الشبكة، بحكم الواقع. لكن لو كنت خجولاً، ومن النوع المتكاسل، فسوف تكون على الهامش.

تشير البحوث التي أجريت حتى الآن إلى أن الرابط بين موقع المرء في الشبكة وسماته الشخصية ضعيف. فربط كثير من تحليلاتنا للشبكات الاجتماعية بمقاييس الشخصية (مثل الانفتاح، ومايرز وبريفز، وفيرو-ب، وأساليب التعلم)، وجدنا علاقات محدودة وغير دائمة بين السمات الشخصية والموقع في الشبكة. ورغم أن بعض الدراسات العلمية الأخرى تشير إلى بعض العلاقة بين السمات الشخصية والموقع في الشبكة<sup>(٣)</sup>، إلا أنه يبدو أن أشدنا انفلاقاً، يمكن أن تكون لديه أقوى الشبكات الشخصية، وهذا ما يحدث في العادة.

وبدلاً من أن تكون مسألة المحورية في الشبكة راجعة إلى سمات شخصية، يبدو أنها تمكس كيفية تفكير العاملين وانخراطهم في عملهم. لقد كشفت لقاءاتنا مع الأشخاص في مواقع محورية وهامشية في الشبكات عن سمتين مهمتين لأولئك الذين أصبحوا محوريين أسرع من غيرهم. فاولاً، يبدو أن المحوريين يقومون بتنظيم عملهم بطريقة مختلفة. فبدلاً من التركيز على تنفيذ المهمات بمفردهم، فإنهم يبحثون عن طرق لإشراك الآخرين معهم في عملهم. وثانياً، إنهم يستغلون الوقت بشكل منظم لبناء شبكاتهم الخاصة. ويبدو دائماً أن لدى هؤلاء الأشخاص قوائم بمن يحاولون لقاءهم أو العمل معهم أو من يجب معاودة الاتصال بهم. فبالنسبة لهم لا تعتبر إقامة العلاقات تصرفاً مصلحياً، بل جزءاً حيوياً من تطوير المهنة، وهم يتخذون باستمرار خطوات محددة لإثراء شبكاتهم.

ولو قمنا بتحويل نظرتنا إلى أنماط الشبكات ليس على أنها نتاج سمات شخصية عفية، بل باعتبارها ناتجة عن سلوك مقصود، فيمكننا اكتشاف الكثير من الفرص لتحسين التواصل. وعلى العكس من السمات الشخصية، يمكن تعليم السلوكيات أو تشجيعها بشكل أسهل عبر الممارسات في المنظمة. فعلى سبيل المثال، إذا أراد المديرون تسريع عمل الموظفين الجدد والاستفادة من خبرة أعضاء الشبكة الهامشيين، فيمكنهم تشجيع النهج الذي يبدأ من القاعدة لتطوير الشبكة. كما يمكن للتدريب أن يساعد الموظفين في تقييم، وتطوير، ودعم شبكاتهم الخاصة. ويمكن للمديرين التنفيذيين أيضاً تنفيذ تطوير الشبكة في الأعمال الروتينية للمنظمة عبر جملة عناصر مهمة في التوجيه، والتطوير المهني، والأنشطة التعليمية الذهنية، والتوظيف.

ويعتبر تزويد الموظفين بوسيلة تخطيط لتطوير شبكاتهم الشخصية طريقة فعالة لتعزيز الترابط في الشبكة. ويمكن للتغذية المرتدة أن تساعد الموظفين على تحديد حالات التحيز في شبكاتهم وفهم سبب رغبتهم في استثمار المزيد في بعض العلاقات، في حين أن الاستثمار أقل في علاقات أخرى. فعلى سبيل المثال، هل يحصل الموظفون الذين تترأسهم (أو أنت نفسك) على المعلومات فقط من مستوى هرمي معين، وبالتالي فإنه لا يحدث تعلم ممن هم أدنى مرتبة في المستوى الوظيفي (يحدث بشكل متكرر)؟ ويعني آخر، هل يعمل من ترأسهم على زيادة خبرة الزملاء القريبين منهم فقط أو من هم في الوحدة الوظيفية، أم أنهم يصلون بكل نشاط إلى مختلف الموظفين للاستفادة من مختلف الآراء؟ وبالنظر إلى مدى حصول الموظفين على المعلومات وتعلمهم كيفية القيام بعملهم من الآخرين، فإن هذه الاعتبارات تعد مهمة في تقييم فاعلية شبكة الشخص.

وإعطاء الموظفين إمكانية النظر عن قرب لشبكاتهم الشخصية سيساعدهم في الكشف عن مختلف أنواع الضعف. فعلى سبيل المثال، دعونا نعدّ إلى تحليل شبكة كبار المديرين التنفيذيين في قسم الأمريكيتين في إحدى شركات التكنولوجيا الكبرى. فبالإضافة إلى تقييم فاعلية المجموعة كما وصفناه في الفصل الثاني، قمنا بتحليل الشبكات الشخصية لكل واحد من كبار المديرين. وفي العادة يعتبر نوع التحليل الذي يجري مع كبار المديرين التنفيذيين مهماً لأن أحد الجوانب المهمة في عملهم هو اتخاذ قرارات فاعلة، وإن معظم المعلومات التي يعتمدون عليها تأتي من شبكاتهم. دعونا نأخذ اثنين من هؤلاء التنفيذيين: نيل «Neil» وديف «Dave»، حيث كان لكلهما مسؤوليات مهمة في القسم كله.

لقد كانت شبكة «ديف» أصغر من شبكة «نيل» من حيث عدد الأشخاص الذين يسعون في طلب المعلومات منه (عشرة أشخاص لـ «ديف»، وأربعة عشر لـ «نيل») وكذلك عدد الأشخاص الذين سعى وراءهم طلباً للمعلومات (أربعة عشر بالنسبة لـ «ديف»، وواحد وعشرون بالنسبة لـ «نيل»). إلا أن الاختلاف في حجم الشبكة لم يكن بالدرجة نفسها من الأهمية مثلما هو الحال بالنسبة لتركيبتها. فقد كان «ديف» يميل إلى الحصول على المعلومات بشكل كامل تقريباً من أولئك الموجودين في مجال وظيفته، إذ من بين اتصالاته العشرة غير الرسمية، كانت تسعة منها مع زملاء القسم التابع له. وعلى العكس منه، فقد كانت ثمانية من بين اتصالات «نيل» غير الرسمية الأربعة عشر مع أعضاء في قسمه، أما اتصالاته الستة الأخرى فقد كانت مع أعضاء يعملون في مجالات وظيفية مختلفة. كما أشارت الجوانب الأخرى لشبكة «ديف» إلى الجمود. فعلى سبيل المثال، مال «ديف» إلى اللجوء فقط إلى الأشخاص الذين عرفهم منذ فترة طويلة، أو كان قد التقاهم لأنهم كانوا ضمن جدول عمله. ونتيجة ذلك، كان من المحتمل أن يكون «ديف» قد تعرض أقل إلى مفاهيم ومعلومات جديدة بالمقارنة بـ «نيل» - وقد أكدت مقابلاتنا مع «ديف» هذا الأمر. ومن خلال مبادرته الخاصة، وبمساعدة برنامج التدريب الذي وضعته الإدارة العليا، انطلق «ديف» للتعرف على العلاقات وتتميتها، تلك العلاقات التي لم يستثمرها بشكل جيد، وكذلك عمل على تقليل اعتماده على العلاقات التي استثمرها بكثرة.

### التحيز في الشبكات الشخصية:

هناك طرق عديدة لتقييم التركيبة التي تقوم عليها الشبكات الخاصة بك وتأثيرها

على ما سستعلم مع مرور الوقت. فعلى سبيل المثال، ينظر علماء الاجتماع في العادة إلى تأثير أوجه شبه معينة بين الناس - مثل العمر، والعرق، والتعليم، ونوع الجنس - على التكتل في الشبكات. ويتأمل قائمة الأشخاص المهمين بالنسبة لنا انطلاقاً من وجهة نظر معلوماتية، أو تعليمية، تتبدى لنا في العادة حالة تجانس في الشبكات. وما لم نجبر على التفاعل مع أناس مختلفين عنا، فإنه يبقى لدينا ميل قوي، يعرف باسم حُب الشبيه، لنقوم بالبحث عن يشبهوننا<sup>(٤)</sup>. ولهذا الميل تأثير قوي على ما نتعلم وعلى الآراء التي نعملها.

لكن هذا الطرح لا يبين في العادة الوسائل الدقيقة التي يؤثر بها الناس في شبكاتنا على عملنا. ففي كثيراً من جلسات التدريب مع المديرين على جميع المستويات في المنظمات، وجدنا على الأقل ستة جوانب مهمة من الشبكات الشخصية تنصدر الواجهة<sup>(٥)</sup>.

- الموقع النسبي في التسلسل الهرمي. قد يوجد في الشبكات تحيز نتيجة الاعتماد الزائد على الأشخاص الذين يشغلون مواقع وظيفية معينة. إذ تعتبر إدارة العلاقات مع من هم أعلى أو أدنى منك أو من هم في نفس المستوى سمة مميزة لشبكة اجتماعية متطورة ومتوازنة. والعلاقات مع من هم أعلى منك يمكن أن تكون مهمة في اتخاذ القرارات، والحصول على الموارد، وتطوير رأسمال سياسي، كما تساعد في إدراك ما يجري والتعرف على الموارد الموجودة في المنظمة والتي لا تكون في العادة في متناول يدك مباشرة. وعموماً يعتبر الأشخاص من نفس المستوى الوظيفي أفضل وسيلة لتنشيط الذهن وتوفير مساعدة أو معلومات محددة حول العمل المشابه الذي يقومون به. أما من هم أقل منك مرتبة في الهرم الوظيفي فهم في العادة أفضل مصدر للمعلومات والخبرة الفنية. وبشكل عام، يعتبر التوازن في العلاقات مهماً، ويبدو أن شبكات الأشخاص تقعد توازنها عندما لا تحتفظ بعلاقات كافية، وعندما تركز كثيراً على من هم أعلى مرتبة في المنظمة، أو عندما تفقد الخبرة الفنية التي يمكن الحصول عليها في العادة ممن هم أدنى مرتبة.

- الموقع التنظيمي النسبي. يميل الموظفون إلى إعطاء الاهتمام والتعامل والتعلم ممن هم في قسمهم المباشر. إن توظيف الأشخاص وتوجيههم وتدريبهم وتقييمهم وتمويصهم جميع ذلك يعمل على تعزيز التفاعل داخل الأقسام وليس عبرها. ويربط هذا الأمر بأساليب قيادية وثقافية معينة، وبمقاييس الأداء على مستوى الوحدات، فلن يكون هنالك كثير من الدهشة أن يميل الموظفون إلى قليل من العلاقات مع من

هم في منظمات أو أقسام أخرى في منظماتهم الخاصة. وكلما ارتقينا في الهرم التنظيمي، تزايد أهمية سد الفجوة في العلاقات لضمان عملية التعلم واتخاذ قرارات فعالة. إلا أن الموظفين عندما يحتاجون إلى هذه العلاقات أكثر من غيرها، فإنه لا يكون لديهم في العادة الوقت الكافي لبنائها.

- المسافات بين الموظفين. ينخفض احتمال التعاون مع شخص ما كلما كنت أبعد عن ذلك الشخص. فالمسافات التي تعد بالأقدام التي تفصلك عنه، تثبت في العادة أنها نقاط تشييت مهمة في الشبكات، ناهيك عن وجودكما في طابق في مبنى واحد أو حتى مبانٍ. وبالرغم من أن وسائل التعاون مثل البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، والاتصال الجماعي عبر الفيديو، يمكن أن تجسر هذه الفجوات، إلا أن المسافات بين الأشخاص تحدد شبكات هؤلاء الأشخاص. وبالنسبة للمديرين التنفيذيين، تؤدي هذه المشكلة في العادة إلى عدم فهمهم لحاجات الأشخاص في مختلف المواقع، مثل المواقع الميدانية. ونتيجة انمزاجهم، يتخذ هؤلاء المديرون التنفيذيون قرارات سيئة.

- بنية التفاعلات. هل تشجع الشبكة التي تنتمي إليها على تعلم اكتشاف المواهب والإبداع؟ انظر إلى جدول أعمال أي مدير: ستري في العادة مواعيد اجتماعات متتالية من الساعة صباحاً وحتى الساعة مساءً أو بعد الساعة حتى، وذلك على مدار الأيام. والسؤال الذي يمكن طرحه من زاوية تعليمية هو فيما إذا كان الأشخاص الذين تسعى وراءهم كمصدر أساسي للمعلومات هم أفضل المصادر للمهمة المحددة التي تسمى الحصول على معلومات عنها، أو فيما إذا كان هؤلاء الموظفون موجودين بكل بساطة في جدولك. لقد سمعنا عن مديرين تنفيذيين يسردون قصص قرارات إستراتيجية ضعيفة اتخذوها لم تحقق شيئاً بل أدت إلى مقاومة - وكل ذلك نتيجة عدم الحصول على المعلومات المناسبة من الأقسام الصحيحة في المنظمة. في كثير من الأحيان، إن الجاني هو الجدول الزمني الذي سمح بسماع أصوات معينة فقط.

- الوقت المستثمر في الحفاظ على العلاقات. هل تستثمر الوقت الكافي في الحفاظ على علاقات مهمة بالنسبة لك؟ يقضي الناس في العادة معظم الوقت والجهد في الحفاظ على علاقات تحتاج قليلاً من الاستثمار أو قد تكون سيئة ولا تقدم سوى قليل من الفائدة. ويوجد لدينا جميعاً وقت وطاقة محدودان نسخرهما في العلاقات. ويمكن لإدارة هذه الاستثمارات أن تؤدي بكل حكمة إلى أداء قوي وفوائد تعليمية.

- طول المدة الزمنية التي عرفت فيها الآخرين. وأخيراً، هل يوجد تنوع في شبكتك من حيث طول المدة الزمنية التي عرفت فيها الآخرين؟ نعمتد مرة أخرى أن التوازن هو أفضل شيء. فإذا عرفت أناساً كثيرين لفترة طويلة، فربما تسمع أشياء تعرفها أصلاً، أو بشكل أكثر خداعاً للذات، فإنك عن علم أو عن عدم علم، تستخدم الآخرين للحصول على تأكيد لآرائك. ومن الأجدى أن يرى المرء أشخاصاً جديداً يدخلون إلى شبكته ويخرجون منها كلما تغير عمله. وفي الوقت نفسه، إذا كان لديك كثير من الأشخاص الجدد في شبكتك، فربما يشير ذلك إلى الافتقار إلى أهل الثقة ممن يمكنك مناقشة قضايا شخصية أو ملتهبة معهم.

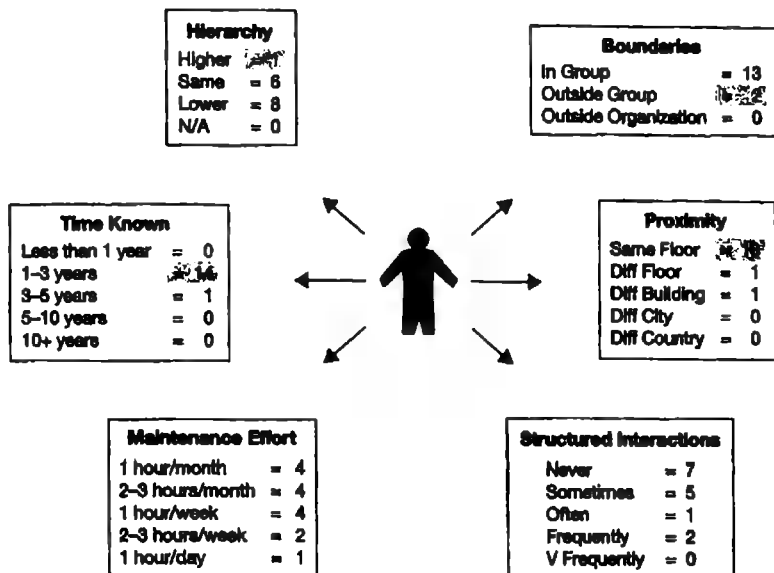
ويمكن لجميع هذه الجوانب المستخدمة في تقييم شبكتك الشخصية أن تمنحك فهماً أعمق عن ما يجب أن تركز عليه في بناء العلاقات. فعلى سبيل المثال، لو أخذنا اثنين من المديرين التنفيذيين، كل منهما حدد خمسة عشر شخصاً في شبكته الشخصية. وتكشف النظرة الدقيقة لطبيعة هذه الشبكات اختلافات مذهلة فيما بينهما.

يبين الشكل (٥-٤) شبكة مدير تنفيذي في منظمة كبرى للإلكترونيات. فبعد ترقيته التي تمت مؤخراً لهذا المنصب، وجد أن معظم الأشخاص الذين اعتمد عليهم في هذه المرحلة كانوا جديداً بالنسبة له. ورغم أنه كان مسروراً بهذه الشبكة من الناحية المعلوماتية، إلا أنه كان أقل ارتياحاً بمدى إمكانية الثقة بأولئك الموظفين عند مناقشة مسائل صعبة تخص المنظمة. وقد كانت إحدى فوائد هذا التقييم هو الحاجة إلى إعادة إحياء علاقات مع اثنين من المستشارين السابقين بحيث يكونان مقدمين للنصح عن بعد.

كما وجد مزيد من التحيز. فعلى سبيل المثال، كان هذا المدير قلقاً حول اعتماده الزائد على أشخاص أقل منه مرتبة وظيفية وعلى من هم في مجموعته. وقد انطلق في بناء علاقات مع موظفيه من أجل أن يكون مديراً ناجحاً، لكن كان واضحاً له أنه لم يؤسس علاقات كافية مع من هم أعلى منه مرتبة في المنظمة. ونتيجة ذلك، أدى ذلك في العادة إلى تضيق فرص تعزيز الموارد أو المعلومات الموجودة في مكان آخر في المنظمة، كما كان أقل قدرة على اتخاذ المبادرات التي أرادها. وقد شعر بالدهشة للملاحظة اعتماده الكبير على الموظفين القريبين منه مكانياً. وبين تحليل الشبكة أن الاعتماد الشديد على العفوية وعدم الوصول المنظم لمن هم في أماكن مختلفة كانا يؤثران على موضوعية المعلومات التي يعتمد عليها في العمل. ولحل هذه المشكلة، بدأ بتحديد وقت للأشخاص الذين يمكن أن يصادفهم في الساحات أو في الكافتيريا.

الشكل (٥-٤): الافتقار إلى العلاقات عند الوصول إلى أعلى المراتب في المنظمة

حجم الشبكة، ١٥

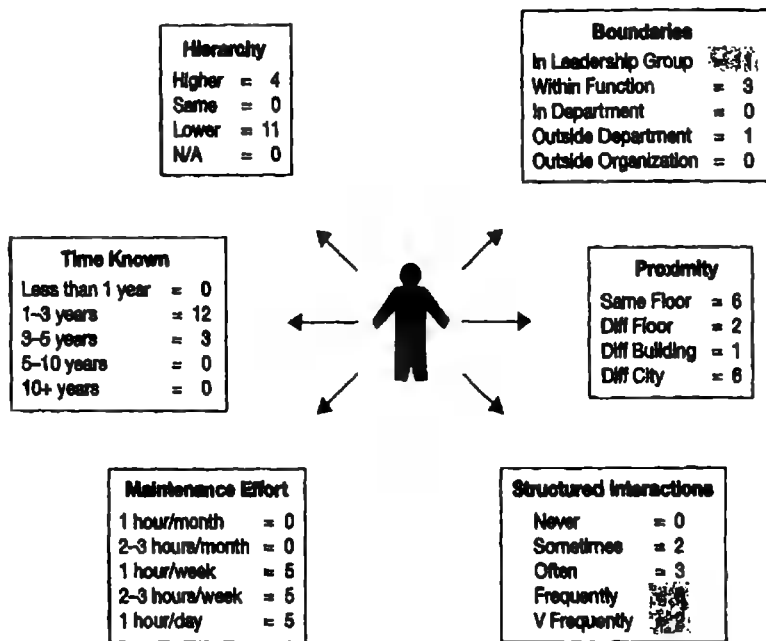


لننظر الآن إلى الشكل (٥-٥)، الذي يبين عرضاً لمدير تنفيذي حكومي تم إحضاره للتعامل مع قسم مهم في إحدى الوكالات. لقد كان هذا الرجل جديداً في هذا المنصب، وقد أمضى الكثير من الوقت في السنة الأولى بَقْد الاجتماعات ووضَعَ أهدافاً مشتركة مع فريق الإدارة الأوسع. والمشكلة هنا، بالنسبة له، كانت الاعتماد الزائد على هذه المجموعة من الموظفين. ورغم أنه كان يتجه إلى من هم أعلى منه مرتبة في الوكالة، فقد كانت باقي علاقاته المعلوماتية تأتي من فريق الإدارة التابع له. وكانت الخطوة المهمة بالنسبة له إقامة نوعين من العلاقات: الأولى علاقات أعمق داخل الوكالة لضمان الحصول على آراء أساسية عما يجري، والثانية كانت علاقات خارج الوكالة للحصول على آراء حديثة وجديدة. وقد كان قلقاً أيضاً من اعتماده الشديد على أشخاص موجودين في برنامجه. وبعد مراجعة جدولته المليء بالأعمال، لاحظ سريماً أن مقدار الوقت الذي يمضيه مع نفس الأشخاص أدى إلى علاقات مريحة لكن ذلك لم يفعل شيئاً لمساعدته في تطوير أفكار أو آراء جديدة.



## الشكل (٥-٥)، الاعتماد الزائد على أشخاص من نفس المجموعة

## حجم الشبكة: ١٥



## الفجوات في الخبرة:

بالإضافة إلى تركيبة العلاقات، فإننا نحض المديرين التنفيذيين على التركيز على شبكة الخبرة (التي تم تقصيلها في الملحق ب). إذ يلجأ كثير من المديرين يومياً إلى الآخرين الذين يمتلكون خبرات محددة. فإذا كنت تعاني فجوة في الخبرة في شبكتك، فلا يوجد لديك أحد تلجأ إليه، وعليك البحث عن وسائل ملء هذه الفجوة. كما أنك تريد أيضاً تجنب الاعتماد الكبير على عدد قليل من الموظفين. فماذا يحدث إذا انتقل الشخص الذي تلجأ له إلى قسم مختلف أو ترك المنظمة؟ فهل يمكنك فوراً الحصول على شخص ملء الفراغ الذي تركه؟

لقد وجد أحد زملائنا في إحدى المجموعات الفرعية للأبحاث أنه أصبح معتمداً جداً على مجموعة صغيرة من الموظفين. فقد عمل معهم عن قرب لعدة سنوات، وقد اعتمد كثيراً على أربعة منهم للحصول على المساعدة والنصح. وبعد عملية تعديل في مواقع الموظفين، بعد عملية دمج، وجد أن اثنين من الأشخاص في شبكته انتقلا إلى منظمة مختلفة وأن الاثنين نقلا إلى أقسام مختلفة في مدينة أخرى. ورغم أنه كان بإمكانه الوصول إلى هؤلاء الموظفين، إلا أنه بعد ستة أشهر أدرك زميلنا أن هؤلاء الأشخاص لم يعودوا يمتلكون الخبرة الحديثة التي يحتاج إليها. فهذا الاعتماد الزائد على زملاء العمل السابقين جعل زميلنا يعاني فجوة كبيرة في الخبرة. ورغم أنه في نهاية المطاف كان قادراً على السعي في البحث عن أشخاص جدد ضمن مجموعته، إلا أن كراهيته للتغيير الذي أعاق كفاءته على المدى القصير.

وبالمثل، فإنه في إحدى شركات البرمجيات، انتقل أحد المبرمجين مؤخراً إلى قسم مختلف. وأدرك سريعاً أنه برغم أن شبكته القديمة منحت الأشخاص الذين يلجأ إليهم لبعض الخبرة التي احتاج إليها، إلا أنه احتاج حالياً إلى تطوير خبرات في مجالات جديدة. ولأن هذا الدور كان معقداً، فلم يستطع إتقان كل جانب من جوانب العمل، ووجد أنه احتاج إلى إقامة علاقات بشكل سريع. وهذا أمر شائع بالنسبة للأشخاص الذين يغيرون مناصبهم. والأمر المهم هو أن يكون المرء واعياً بأن لديه فجوة في الخبرة وأن يستعمل العلاقات الموجودة لحل هذه المشكلة. ويركز الجزء الأكبر من تشخيص الشبكة الموضح في الملحق (ب) على مساعدة الأشخاص على التعرف على فجوات الخبرة والتعامل معها (أو الاستعداد لوجود مثل هذه الفجوات).

### نظرة سريعة:

يمكن للمديرين القيام بعمل مهم وموجه لتعزيز العلاقات عبر العمل مع أفراد في الشبكة. وعند النظر إلى مخطط كامل للشبكة، يمكن للمديرين تحديد أربعة أدوار رئيسية للأشخاص، وهي: الروابط المحورية، والروابط الخارجية، ووسطاء المعلومات، والأشخاص الهامشيون، وأن يستعملوا تلك المعلومات لتعزيز العلاقات المناسبة. وربما الأهم من ذلك، أنه يمكن للمديرين أن يزودوا الموظفين بمعلومات تشخيصية يمكنهم استخدامها لتطوير شبكاتهم الخاصة. وهذا الأسلوب البسيط يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتعزيز العلاقات داخل المنظمة وخارجها.

ويقدم الملحق (ب) تشخيصاً لشبكة شخصية بسيطة، وإننا نشجعك على محاولة تطبيق هذا التصور على شبكتك الخاصة. ويمكن لمثل هذا التقييم أن يساعد الناس أن يتعلموا ويتطوروا مهنيًا، كما يمكن أن يكون طريقة مهمة لتطوير شبكات ثرية وحيوية ضمن المنظمة ككل. حيث عدة منظمات تبنت هذا الأسلوب التشخيصي في عمليات تطوير المهن لديها. وفي هذه الحالة، تتضمن أهداف التطوير السنوية كلاً من التعلم المرتبط بالمحتوى وأهداف تطوير الشبكة. ويمكن أن يكون لهيكله هذا النوع من عملية التطوير في مجمل عمل المنظمة تأثيرات قوية على ارتباط المجموعات ذات الأهمية الإستراتيجية.

ويحظى الأفراد في الشبكة دائماً بالاهتمام الأول من جانبنا، حيث يشكلون نقطة جيدة ينطلق منها المديرون في البحث عن طرق لتحسين التعاون والترابط. كما يمكن للمديرين تحسين الترابط عبر بذل الجهود لبناء علاقات داخل الشبكة. ويتطلب هذا منهم الاهتمام بمرحلة تطوير معظم العلاقات في الشبكات. ويبين الفصل التالي للمديرين الإجراءات التي لها أكبر تأثير على العلاقات في الشبكة، بالإضافة إلى تغير فاعلية إدارة هذه العلاقات مع مرور الوقت.



## بناء الجسور إنشاء الشبكات وتطويرها والحفاظ عليها

أعتقد أنه من المفيد التفكير في العلاقات من حيث دوراتها أو تطورها. فقد توسع فريق إدارتي خلال الخمس عشرة سنة الماضية التي توليت فيها المسؤولية. فعندما كانت مشاركة الموظف تتبع من حماسه، ازداد حجم «الفريق» كثيراً، الذي كان في الحقيقة في مرحلة من المراحل لجنة، ثم أصبح الآن لكل عضو رأي. وبالمقابل فإنني لست واثقاً من أنني حقاً عملت مع أولئك الأشخاص بشكل جيد، ويعود ذلك في الغالب إلى أنني لم أعرف ما كانوا يعرفون أو ما اعتمد عليهم به. حتى ضمن ذلك الفريق الكبير، كان ما قمت به فقط هو الإصغاء إلى أشخاص معينين أثق بهم. والآن وبعد عودة الفريق إلى حجم يمكن إدارته، وحيث يعرف كل منا نقاط الضعف والقوة لدى الأطراف الآخرين، أعتقد أننا علقنا في مجموعة أخرى من المشكلات، حيث لا نبدل آراءنا عما يمكن أن يتقن الآخرون أو يعتقدون. فبالإضافة إلى الموقع في الشبكة، أعتقد أننا بحاجة إلى النظر في تطوير العلاقات، حيث يمكن توحيد الشبكات، أو تنشيطها، أو تشكيلها.

- الرئيس التنفيذي لمنظمة خدمات مالية

تشكل الاجتماعات خارج العمل، وإرشادات التخطيط الإستراتيجي، والاجتماعات الجماعية، ولقاءات غداء العمل، منتديات غنية لتحسين الترابط في المنظمات. وسواء كانت اللقاءات وجهاً لوجه أو بوسائل إلكترونية، فيمكنك إنشاء علاقات من خلال عرض نتائج الشبكات على مجموعة من الأشخاص، ومن ثم استخدام جماعات صغيرة لمناقشة فرص تحسين هذه الشبكات ورفع التقارير مرة أخرى بشأنها. ويصدق هذا تماماً عندما تقوم بتشكيل مجموعات صغيرة وفي ذهنك التفكير في إصلاح خلل مهم في الشبكة.

فعلى سبيل المثال، عقدت شركة متخصصة في منتجات استهلاكية اجتماعاً خارج العمل لمحاولة حل مشكلة جمود الحدود الوظيفية. وقد انقسم الحضور إلى ست مجموعات صغيرة يقوم أفرادها بوظائف مختلفة في المنظمة، حيث طرحت حلولاً

لمشكلات رآوحت بين العزلة عن الشبكة والافتقار إلى الطاقة في العمل. وفي اجتماع آخر مختلف خارج العمل لشركة خدمات كانت شبكتها تعكس علاقات رسمية في رفع التقارير، قامت مجموعات العمل في مختلف مستويات الهرم الوظيفي بوضع خطط عمل لمعالجة اثنتي عشرة نقطة. وقد أصبحت هذه الحلول جزءاً من برنامج الشركة، إذ تم خلال العام التالي اتخاذ خطوات محددة كل شهر لتحسين الترابط في الشبكة.

لا نستطيع المغالاة في التركيز على قوة هذه الاجتماعات التي تحضرها مجموعات بأكملها. فحتى الأشخاص الأشد سلبية وانمزالاً في القاعة، بدؤوا سريعاً بالمشاركة في النقاشات عندما تم عرض خرائط ونتائج الشبكات. وفي هذا الكتاب، نعرض رسوماً بيانية لشبكات لأشخاص لا تعرفهم يعملون في شركات علينا إخفاء أسمائها. فتخيل مستوى اهتمامك الشخصي لو كنت تنظر إلى شبكة علاقات اجتماعية تخصك وزملائك في العمل. يصبح الأمر ممتعاً عندما نعرض البيانات عبر جهاز حاسب محمول، حيث يمكننا ذلك من دراسة مختلف السيناريوهات مع المجموعة عبر تحريك الموظفين في مختلف أماكن الشبكة، وإنشاء علاقات ضرورية، أو النظر في تأثير الشبكة فيما لو اختفى بعض الأشخاص أو العلاقات.

إلا أنه وكما أشار الرئيس التنفيذي في مستهل هذه المقالة، يمكن لهذه الاجتماعات أن تكون أكثر فاعلية لو أخذت في الحسبان المرحلة العامة لتطور الشبكة. فالأشخاص الذين لا يعرفون بعضهم، مثلاً يحدث في حال دمج الشركات أو إعادة تنظيمها، سيستفيدون من مختلف أنواع مبادرات إنشاء العلاقات أكثر من الشبكات الراسخة التي أصبحت فيها العلاقات عالققة، وربما بشكل غير بناء.

ولتطوير وسائل أكثر دقة لتعزيز الترابط، فقد أجرينا لقاءات مع أربعين مديراً، طالبين إليهم وصف تاريخ العلاقات مع ثلاثة أشخاص أصبحوا يعتمدون عليهم للحصول على المعلومات. ومن خلال هذه المقابلات، قمنا بتحديد ثلاث مراحل مهمة تسير فيها العلاقات في العادة، والتي نسميها نشوء العلاقة، وتطورها، وصيانتها أو تصحيحها. ونناقش كل مرحلة في هذا الجزء، ويتضمن الملحق (ب) تمرينين يسيرين لكل مرحلة من مراحل تطور العلاقة.

### تحريك العلاقات:

يتمثل التحدي الأبرز في عمليات إعادة تنظيم الشركات، أو اندماجها، أو في غيرها من الأنشطة التي تجمع الموظفين معاً، في التعريف بزملاء جدد بطريقة بناءة.

والمشكلة هي أن معظم نشاطات بناء فرق العمل تهتم بالمسائل التي تتعلق بعملية التعريف نفسها. وقد يساعد هذا التوجه على إيجاد بيئة متجانسة، لكنه يعتبر ضئيل الأثر في تعريف أعضاء الفريق بمهارات وقدرات بعضهم. وعندما يلتقي الأشخاص للمشاركة في مهمة، فإنهم يميلون إلى الحديث عن شيء مشترك بينهم جميعاً، بدل الحديث عما يمكن أن يكون فريداً لدى مختلف أعضاء المجموعة. وبالطبع تساعد الاهتمامات، والمعارف، والتجارب المشتركة في بدء محادثات مع أشخاص لا نعرفهم. إلا أن النتيجة هي أن أعضاء الفريق يواجهون دائماً ما يعرف بمشكلة المعرفة غير المشتركة<sup>١</sup>. فهم لا يعرفون عن المهارات والقدرات الفريدة التي يتمتع بها زملاؤهم حتى وقت متأخر من المشروع (هذا إن فعلوا).

ويُعد تشكيل الوعي بخبرة أعضاء المجموعة، حسبما جرى توضيحه في الفصل الثالث، مجرد أول تحدٍّ يواجه إنشاء علاقات في مجموعات يتم تشكيلها حديثاً؛ أما التحدي الثاني فهو مساعدة الأعضاء على تصور إمكانية تطبيق خبرتهم بشكل مشترك. ولا يستفيد المختص في التقنية كثيراً، على سبيل المثال، لو عرف أن زميلاً جديداً يمتلك خبرات قوية في أساليب تحسين العمل، إلا إذا فهم هذا المختص أيضاً كيف يمكن أن تكمل هذه المهارات مهاراته هو. ويعتبر تشكيل هذا الوعي مهماً للتعاون في المجموعات التي تُنشأ حديثاً.

لقد أجرينا تقييماً لشبكة تدفق المعلومات في مجموعة استشارات داخلية أنشئت لتقديم خدمات لبنك عالمي. وقد كانت هذه المجموعة قد نشأت عن عملية إعادة تنظيم بهدف توحيد جهود موظفين يتمتعون بخبرات كبيرة في تحسين العمل، والتطوير والتغيير التنظيمي، والتطبيقات التقنية. وقد اعتقدت إدارة الشركة أن دمج هذه المجموعات سيسمح لها بتحسين العمليات الأساسية في كل أقسام البنك عبر الاهتمام المتزامن بالقضايا التي تهم الأشخاص والعمل والتقنية.

إلا أن شبكة تدفق المعلومات كشفت عن وجود مشكلة. ورغم وضع الأشخاص معاً في هذه المجالات الثلاثة وفي دائرة واحدة، إلا أنه لم يكن هناك تعاون بينهم. ولم يكن ذلك ناتجاً عن عدم وعي أفراد المجموعة بما لدى كل منهم من خبرات؛ إذ كشفت دراسة شبكة الوعي أنها كانت مترابطة بين المجموعات أفضل بخمس مرات من شبكة تدفق المعلومات. ولسبب ما، لم يكن الموظفون يعملون وفق معرفتهم. ويمكن لهذا الأمر أحياناً أن يكون ناتجاً عن سوء توفيق في التصميم التنظيمي أو الجوانب الأخرى من السياق التنظيمي مثل سلوك الإدارة أو القيم الثقافية (التي سنناقشها في الفصل

المسابع). لقد أجرينا مقابلات مع مشاركين في هذه الشبكة ووجدنا أن السياق لم يكن هو المشكلة. إذ أشار الموظفون إلى أن المشكلة كانت في أن فهمهم كان متدنياً لكيفية جمع خبراتهم معاً في المشاريع بالإضافة إلى وجوب توضيح استثمار الوقت والجهد لتحقيق ذلك.

وقد قررت إدارة البنك عقد اجتماع للقسم لنصف يوم خارج مكان العمل. وبعد عرض استغرق ساعة لنتائج تحليل الشبكة، وتخصيص فترة لطرح الأسئلة والرد عليها، تم تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة لطرح أفكار حول فرص التحسين. وقد نتجت عن ذلك كثير من التوصيات الجيدة، إلا أن النتيجة الأكثر تأثيراً حدثت في نهاية الاجتماع، عندما حدد المديرون عبر شرائح العرض باستخدام برنامج (باور بوينت) ما اعتبروه المشروع المثالي. ففي هذا المثال الرائع للاستشارات الداخلية، أدى الدمج السلس للمهارات في مجموعات العمل، والتقنية والتطوير التنظيمي إلى تحسن كبير في أداء البنك. وبعد هذا الوصف، تحدث المديرون حول هذا المشروع المثالي، ابتداءً من بيع العميل الداخلي، وحتى اكتمال المشروع، حيث رسموا المشروع على ورق مقوى تم تثبيته على الجدار.

بعد ذلك تم تقسيم الموظفين إلى مجموعات لدى أفرادها مهمات مختلفة، وطلب إليهم تحديد المكان الذي يمكن فيه تطبيق مختلف أنواع المعرفة في المشروع. وقد بدأ النقاش بتشكيل وعي ليس فقط حول الخبرات وأصحابها وملاصمتها في المشروع، ولكن حول طريقة الاستفادة من هذه المعلومات والسبب وراء ذلك. وبالمطبع فإن هذا المشروع المثالي لن يجد له طريقاً إلى أرض الواقع. إلا أنه ساعد الموظفين على أن يروا، بطريقة عملية، كيف يمكن للتعاون أن يحسن عملهم. وقد غادر الموظفون المكان بفهم جديد لخبرة بعض زملائهم بالإضافة إلى توافقها مع خبرتهم.

وتوضيح تعريف المشروع المثالي يعتبر مؤثراً جداً بالنسبة لإنشاء علاقات عندما يتم التعامل مع الاندماج أو جهود التغيير الكبيرة أو تأسيس مجموعات كبيرة تركز على مخرجات معينة، مثل فرق أو تحالفات تطوير منتجات جديدة. ويعمل هذا الأسلوب على بناء سريع للوعي بالخبرات في الشبكة، بالإضافة إلى فهم زمان ومكان تميز المنظمة بزملاء جدد.

### تطوير علاقات مهنية وشخصية؛

يمكن أن يساعد فهم كيفية تطور اتجاهات العلاقات مع الوقت في نقل الشبكات



من نقاط اتصال مفردة إلى قنوات مهمة للمعلومات. فقد أشار الأشخاص الذين أجرينا معهم مقابلات إلى أن العلاقات التي تعتبر مهمة بالنسبة للمعلومات قد تطورت على مسارين: المهني والشخصي. وفي الوقت الذي تطور فيه العلاقات على هذين الصعيدين، تنشأ الثقة بين الأشخاص وتعمل على تحسين نوعية التعاون.

### التطور المهني:

تصبح علاقات الأشخاص قوية على الصعيد المهني في الوقت الذي يحصلون فيه على مزيد من الوعي الدقيق بمهارات الآخرين وخبراتهم. وتؤدي هذه العملية إلى فهم أفضل لأنواع المعلومات التي نسمى إلى الحصول عليها من أشخاص محددين، وبالتالي تزيد من نجاح التعاملات مع مرور الوقت.

إلا أن تطوير فهم أعمق لما لدى الآخرين من معرفة ومهارات يعتبر جزءاً واحداً فقط من إنشاء علاقة تعاون. وهناك جانب آخر مهم وهو تعلم كيفية الوصول إلى هؤلاء الأشخاص. فبعض الأشخاص يجيبون سريعاً عن رسائل البريد الإلكتروني، في حين أن آخرين يجيبون سريعاً عن رسائل البريد الصوتي، في الوقت الذي يفضل فيه آخرون الحديث وجهاً لوجه. وقد قال الأشخاص الذين قابلناهم إنهم طوروا وعياً بأفضل طريقة للاتصال بشخص ما، حيث كان ذلك في المادة بعد خطوات أولية خاطئة. وقد سمعنا قصص أشخاص ازداد شعورهم بالإحباط - وكانوا على وشك التوقف - بعد تركهم مجموعة من الرسائل الصوتية دون حصولهم على إجابات، حيث عرفوا أنه تمت إجابتهم عبر رسالة إلكترونية فوراً. كما سمعنا أشخاصاً يصفون خبراء لم يجيبوا عن رسائل البريد الإلكتروني، لكنهم كانوا كرماء في الحديث وجهاً لوجه من حيث تخصيص الوقت وتقديم الأفكار لهم.

وفيما عدا الإعلام، فإن الطريقة التي تقوم فيها بالطلب من الآخرين تؤثر أيضاً على احتمال الحصول على رد في الوقت المناسب، ويعتبر ذلك جزءاً من تطوير علاقة تعاون. وقد سألنا الأشخاص الذين قابلناهم فيما إذا كانوا يتقدمون إلى أشخاص محددين في شبكتهم بالطلب اعتماداً على الالتزام الشخصي - مثل القول إنهم في ورطة ويحتاجون إلى المعلومات بسرعة - أو اعتماداً على الجوانب المهنية التي تبرز الفوائد للشخص المتقدم بالطلب. ومن المثير أن الوقت المستغرق في الاستجابة للطلبات التي تعتمد على الالتزام الشخصي كان أقل بمقدار النصف من الوقت المستغرق في الاستجابة للطلبات التي تعتمد على الجوانب المهنية. لكن بالطبع كانت

مسألة الالتماس الشخصي تتجح فقط في حال كانت هنالك علاقة شخصية بين الطرفين. فلا يمكنك أن تتقدم إلى أي شخص قائلاً: أحتاج إلى مساعدتك، وتتوقع الحصول عليها بالمقابل.

### التطور الشخصي:

إذا كان هناك شيء فاجأنا في المقابلات التي أجرينا، فهو أهمية العلاقات التي تتطور على الصعيد الشخصي ليصبح المرء على ضوئها فعالاً مهنيًا (من حيث المشاركة والتعاون في المعلومات). فعلى الصعيد العالمي تقريباً، ذكر الأشخاص أن معظم علاقاتهم القيمة من الناحية المعلوماتية قد ارتبطت بقضايا خارج العمل، وقد تم تحديد هذه العملية في العادة كمعلم بارز في تطوير العلاقة. ورغم وجود العديد من وسائل الاتصال، إلا أن الجانب الاجتماعي في العادة يحدد فيما إذا كان شخص ما سيتجاوب في الوقت المناسب. وقد بدا أيضاً أنه يؤثر على مدى تعلم الأشخاص من بعضهم.

ويمكن للمديرين مساعدة الموظفين على إنشاء علاقات بناءة في مكان العمل عبر إيجاد فرص للتواصل حول مواضيع لا علاقة لها بالعمل. وأحد العناصر المهمة في أنشطة تسهيل العمل الواردة في الملحق (ب) أو في تقنيات مثل وسائل تحديد الخيرات، هو توفير بعض المعلومات غير المتصلة بالعمل للآخرين. وللتأكيد، فإن المديرين يريدون احترام خصوصية الموظفين ولا يكونوا عدوانيين، إلا أن الكشف عن مثل هذه المعلومات التي نتحدث عنها لم يكن يعتبر مشكلة في المنظمات التي عملنا معها.

وبالرغم أن ذلك يبدو بسيطاً، إلا أن إحدى الوسائل التي استخدمناها وأكثرها فائدة هي بطاقة الموظف أو عبارة عن مجموعة بطاقات تُعرف بالأشخاص على الصعيدين المهني والشخصي (انظر الشكل ٦-١). والوسيلة ليست هي الشيء المهم هنا، إذ يمكن وضع المعلومات على الشبكة أو توزيعها على الورق. بل المهم في جعل هذه الوسائل مفيدة هو إدخال معلومات شخصية. فإضافة الهوايات، أو الخلفية التعليمية، أو إجابات عن أسئلة شخصية مثل «مع من تحب أن يملق بك المصعد؟» أمور توجد زملاء جدد يتسمون بالإنسانية وسهولة التواصل.

## الشكل (٦-١): نموذج بطاقة الشخصية

<p>مهنته في الشركة:</p> <p>وظائف سابقة:</p> <p>التعليم:</p> <p>الشخص الذي تتمنى تناول الغداء معه:</p> <p>إجازة مثالية لم تأخذها أبداً:</p> <p>هوايات ومواهب خفية:</p> <p>أول وظيفة أو أغرب تجربة:</p>	<p>صورة</p>
	<p>الاسم:</p> <p>الوحدة التابع لها:</p> <p>مسمى الوظيفة:</p> <p>مجالات الخبرة:</p> <p>هاتف مكتب:</p> <p>هاتف خلوي:</p> <p>بريد إلكتروني:</p>

وعندما نقوم بإجراء تقييمات متابعة للشبكة مع هذه المجموعات، فإننا نسأل الموظفين عما ساعدتهم في تعميق العلاقات داخل الشبكة. فيجيبون فوراً إن المعلومات الشخصية حول شخص آخر كانت مهمة. ومن الطبيعي أنهم نظروا إلى خلفية الشخص المهنية وخبرته قبل أن يسعوا إلى التواصل معه، إلا أن المعلومات الشخصية كانت مهمة في اتخاذ القرار بالتواصل مع الشخص المعني. كما عمل ذلك في العادة على توفير القاعدة لبدء حديث مع شخص غريب.

## هل حقاً الثقة مهمة؟

يساعد تطوير العلاقات، على الصعيدين المهني والشخصي، على بناء الثقة<sup>(٧)</sup>. إلا أن الثقة بين الأشخاص شيء مبهم، وهي غير مرتبطة بوضوح بالفاعلية المعلوماتية والتعليمية للعلاقات. وقد أخبرنا أحد كبار المديرين المتشككين قائلاً: «أعتقد أن كل الانتباه الذي وجه مؤخراً إلى الرأسمال الاجتماعي والثقة يعتبر خطأ. فأناس يذهبون إلى حيث يريدون، للحصول على المعلومات، بغض النظر عما إذا كانوا يتقنون في شخص أو يحبونه. فأننا قد لا أحب أو أثق [في شخص ذهبت إليه مؤخراً]، لكن إن أردت معرفة شيء، فسأسأله. فالعالم يتغير سريعاً ولا يسعني إلا القيام بذلك».

وقبل القول إن على المديرين تطوير ثقتهم لتعزيز التعاون في الشبكات، فقد انطلقنا في عملية استكشاف فيما إذا كانت الثقة مهمة.

لقد سمينا في البداية إلى تحديد فيما إذا كانت الثقة تؤثر على عملية البحث عن المعلومات وذلك من خلال تقييم الثقة في الشبكات في عدة منظمات. فعلى سبيل المثال، أجرينا تحليلاً للشبكة الاجتماعية لكامل العاملين في عيادة طبية والمؤلفين من قائمين على الرعاية وإداريين. كانت هذه المنظمة قد صممت وظيفياً بحيث تقدم أقسام الرعاية الثلاثة فيها العلاج لمرضى لديهم مشكلة معينة بحاجة إلى العلاج. لقد أجرينا تقييماً لسليلة من علاقات المعلومات والثقة واستعملنا المخطط في الشكل (٦-٢) للمساعدة في تحديد نقاط خلل الاتصال المهمة في شبكة الثقة بين الأقسام وداخلها.

ويتبع الأرقام قطرياً إلى الأسفل «down the diagonal»، نجد مستوى عالياً تقريباً من علاقات الثقة داخل كل قسم. وفي الحقيقة، كان يمكن لهذه النتائج أن تكون أعلى باستثناء أنها اشتملت على أشخاص عملوا نويات مختلفة ضمن الوحدة لذا فإنهم لم يلتقوا أبداً ببعضهم. إلا أننا عندما نبتعد عن القطر فإننا نرى إمكانية وجود حالات من خلل التواصل بين الأقسام. وهنا فإننا نجد غياباً قوياً للثقة بين الإدارة وثلاث وحدات رعاية، ما يؤدي إلى تشكل عقلية تقوم على مفهومي نحن/وهم.

الشكل (٦-٢): الثقة في عيادة الصحة العقلية

	وحدة الرعاية ١	وحدة الرعاية ٢	وحدة الرعاية ٣	الإدارة
وحدة الرعاية ١	٤٩%			
وحدة الرعاية ٢	٨٩%	٥٦%		
وحدة الرعاية ٣	٣٢%	٤٤%	٦٤%	
الإدارة	٥%	٩%	٧%	٥٩%

كما وجدنا مستوى متدنياً من الثقة بين وحدات الرعاية (١ و ٢). ورغم الحاجة إلى التعاون لتوفير رعاية فاعلة للمرضى، لم يكن الأشخاص في هذه الوحدات في العادة راغبين في سؤال بعضهم البعض عن معلومات أو مشاركتها، وذلك لسببين: الأول، كان يعتبر سؤال زميل في قسم آخر أمراً محرّجاً، وتهديداً لتقدير الذات. فبدلاً من أن تكون لقاءات الزملاء بناءة ولصالح المريض، كانت تتطوي في العادة على تواصل استعد فيه القائمون على الرعاية الطبية أو حاولوا جعل زميلهم الآخر يبدو جاهلاً أو

غير قدير في مجال عمله. والسبب الثاني هو أن الأشخاص كانوا مهتمين بسمعتهم، وكانوا يخشون أن يجري تشويه تواصل معين بحيث يجعلهم يبدون في وضع سيئ، ومن ثم ينتشر الأمر بين الجميع. وقد عبر عن ذلك أحد العاملين في الرعاية بقوله: «لن اذهب إلى هناك. فأولاً يتعلق الأمر بالكرامة. فلا أريد أن أبدو وكأنني أستجدي. ولا أريد من رئيسي أن تعرف، أيضاً، لأنها تسخر منهم باستمرار. لكنني متأكد من أن ذلك يؤثر على الخدمة التي يحصل عليها [المرضى] هنا. أعني أن كل الطريقة التي أسس عليها المكان تهدف إلى تكامل كافة [وحدات الرعاية الأساسية] ضمن خطوط تلبي حاجة المريض، لكن من الواضح أن هنالك غياباً للثقة في تلك الحدود، مما يؤثر على العمل معاً وعلى علاج المرضى».

### عشرة تصرفات لبناء الثقة في العلاقات،

في ظل التأثيرات الممكنة للثقة على الشبكات؛ شاركنا في مرحلة منفصلة من البحث في معهد المنظمات القائمة على المعرفة. وبالمثل مع دانيال ليفين «Danial Levin» من جامعة روتجرز «University of Rutgers»، قمنا بعملية مسح للأشخاص في ثلاث شركات عالمية في دول مختلفة لإجراء تقييم إحصائي لأهمية الثقة بين الأشخاص بالنسبة للتعليم وتدفق المعلومات<sup>(٣)</sup>.

لقد وجدنا أن نوعين من الثقة يؤديان دوراً مهماً في فاعلية تعلم الأشخاص من بعضهم البعض. الأول هو الثقة القائمة على الكفاءة، والتي تركز على القدرة: أعتقد أنني أعرف ما تتحدث عنه؛ لدي الرغبة في السماح لك بصياغة تفكيري. فعندما ننق بالآخرين بهذا الشكل، فمن المحتمل أن نصفي إليهم ونصدقهم؛ إننا ننق في كفاءتهم. ويتراكم هذا النوع من الثقة في داخل المجموعة، لأن الفرصة متاحة للأفراد ليدركوا ويطوروا فهماً مفصلاً لخبرة الآخرين.

أما النوع الثاني فهو الثقة القائمة على النية الحسنة - وهو ما يقصده معظمنا عندما نتحدث عن الثقة. وهي تركز على الضعف: فأنا كلي ثقة بأنك لن تفكر بي بشكل سيئ أو تخبر الآخرين فيما لو أنني لم أعرف الكثير عن موضوع معين. فالثقة بالنوايا الحسنة لشخص ما تتيح لنا كشف افتقارنا للمعرفة، وتجعلنا نطرح الأسئلة التي نريد لها إجابات. وعندما يكون لدى الناس هذا النوع من الثقة، فإنهم يكونون أكثر صراحة حول خبرتهم الفعلية، كما يحتمل أن يكونوا أكثر إبداعاً، حيث يرفعون ما يحتاجون، بحيث يمكنهم القيام بشيء ما بطريقة مختلفة أو أفضل.

وقد منحنا مرحلة المسح الإحصائي في بحثنا تأكيداً على أن الثقة مهمة لعملية نقل المعرفة بشكل فعال. ولتقديم أفكار عملية للمديرين حول كيفية تعزيز الثقة بين الأشخاص، أجرينا مقابلات في عشرين منظمة<sup>(١)</sup>. وانطلاقاً من هذا، قمنا بوضع عشرة تصرفات لتعزيز الثقة بين الأشخاص، وهذه التصرفات مهمة بالنسبة للقادة لصياغة ومكافأة العاملين وإدخالها في أعمال الموارد البشرية. فدعونا الآن ننظر إلى كل واحدة من هذه التصرفات بالتفصيل.

### حافظ على سرية المعلومات:

عندما يطلب شخص ما المحافظة على سرية معلومات معينة، فإن القيام بمكس ذلك يعتبر انتهاكاً لثقة ذلك الشخص<sup>٢</sup>. وتعتبر الحاجة إلى الحفاظ على السرية أمراً مهماً جداً في البحث عن المعلومات، لأن الثقة المفيدة تأتي في العادة من خلال تبادل جميع المعلومات ذات العلاقة. فإذا ما أحس الناس بعدم الأمان في الكشف عن مثل هذه المعلومات، فربما يحتفظون بحقائق قد تساعد في حل المشكلة، أو قد لا يكون من يسمون وراء المعلومات نزيهين حول مدى جهلهم في الموضوع. وقد أشارت المقابلات التي أجريناها إلى أن الأشخاص الذين احتفظوا بمعلومات حساسة لأنفسهم كان ينظر إليهم على أنهم أكثر أهلية للثقة.

وبالرغم من أن هذه وصفة واضحة، إلا أن الحفاظ على سرية المعلومات لم يكن شائعاً. وفي الحقيقة، فإن مقابلاتنا كثيراً ما وصفت استعمال افتقار الأشخاص إلى الحفاظ على السرية عمداً كوسيلة لنشر المعلومات في الشبكة. ويتسبب ذلك في مشكلة عندما يعتقد الجميع أن ما يناقش سوف ينتشر - رغم وجود تأكيدات على الحفاظ على السرية. كما أن الرغبة في الانفتاح وطلب المساعدة تتناقض بين أفراد الجماعة. ولدى المديرين القدرة على تعزيز الحفاظ على السرية من خلال تصرفاتهم الخاصة أو تحميل الآخرين مسؤولية ما يقومون به من أفعال.

### وفاق بين الأقوال والأفعال:

يعتبر الانسجام بين القول والفعل عاملاً مهماً للثقة لأنه يتيح للأشخاص وضع ثقتهم في ما نقول بدلاً من محاولتهم تحديد دوافعنا الخفية أو خططنا السرية<sup>(٣)</sup>. فكل فرد في أي منظمة يعرف أن الأشخاص «الذين يقولون ما يفعلون» هم أكثر جدارة بالثقة. فإذا كان هنالك شخص يقول لك شيئاً ويقوم بشيء آخر، فمن الطبيعي أن تتساءل فيما إذا كان يهتم بك أو باهتماماتك عندما يقدم لك نصيحة.

ويبرز هنا تحديان؛ الأول يجب أن نكون واعين ونصرف بانسجام بناء على الالتزامات الصريحة والضمنية التي نقطعها كثيراً في اليوم. فالاختلافات البسيطة في التوقعات بين شخصين قد تسبب مشكلات كبيرة في الثقة مع مرور الوقت. أما التحدي الثاني فإن وضع توقعات واقعية يعتبر أمراً بنفس الدرجة من الأهمية. فالأشخاص الذين يتق بهم الآخرون يميلون إلى وضع توقعات واقعية حول ما يمكنهم تحقيقه، ومن ثم فإنهم دائماً ما يطبقون التزاماتهم. ويمكن للميل المقصود تجاه إطلاق التزامات مبالغ فيها أن يكون خطيراً على مصداقية المرء مع مرور الوقت.

### تواصل باستمرار وبشكل جيد،

يعمل التواصل المتكرر على زيادة كم المعلومات المتاحة لمساعدة الشخص على تقييم قدرات الطرف الآخر ونواياه وسلوكياته في العلاقة<sup>(٧)</sup>. فوسائل التواصل الثرية، مثل التواصل وجهاً لوجه، تمنحك قدرة أكبر على الاتصال بالآخر وتتيح فرصة أكبر للموظفين للتوصل إلى رؤية ولغة مشتركتين.

### أقم رؤية ولغة مشتركتين،

أشار البعض إلى أن الرؤية واللغة المشتركتين تعمران الثقة في الشبكات<sup>(٨)</sup>. إذ إقامة أهداف ومصطلحات مشتركة يمكن أن يكون أمراً مهماً للغاية في بداية مشروع ما. فمثلاً، وصف أحد المديرين ممن قابلناهم حالة فريق تطوير منتج جديد قرر أن لا يقضي بعض الوقت يتأكد من أن أعضاء الفريق لديهم مصطلحات وتوقعات مشتركة. ولسوء الحظ، بدأت الخلافات بين أعضاء المجموعة في وقت مبكر، وخلال شهر أو شهرين، تراجع الوضع إلى حد التنازع.

فأولاً، فسّر أفراد المجموعة تكليف الفريق بشكل مختلف. فقد اعتقد كل واحد أنه يقوم بالعمل المناسب، لكن عندما التقوا لمراجعة التقدم، ذهب الأشخاص في اتجاهات مختلفة ودون وجود منطق واضح. ولم يكن أعضاء الفريق مدركين أنهم يفسرون اتجاهات الفريق بشكل مختلف. فقد اعتقدوا أن زملائهم يقومون بعمل سيئ. والأسوأ من ذلك، أنهم اعتقدوا أنهم كانوا ينفذون خطة ميسرة.

وثانياً، من ناحية اللغة المشتركة، كانت نفس الكلمات تعني أحياناً أشياء مختلفة لمختلف الأشخاص. ففي أحد المواقف المهمة، تطور غياب الثقة بين اثنين من أعضاء الفريق - أحدهم من الولايات المتحدة والآخر من إنجلترا - نتيجة المعاني المختلفة التي

نسبت إلى كلمة quite. فبالنسبة للعضو الأمريكي من الفريق، كانت هذه الكلمة تعني «جداً»، لذا فإن القول بأن البرنامج كان فعالاً تماماً في أحد التطبيقات يعني أنه كان فعالاً جداً. وفي المقابل، بالنسبة لزميله الإنجليزي، كان القول بأن التطبيق الخاص بالبرنامج فعالاً تماماً يعني أن هذا الجزء من البرنامج يسير على ما يرام فقط، أي أنه لم يكن فعالاً أبداً. ومع مرور الوقت، ويسماع كل منهما للأخر يستعمل الكلمة بشكل مختلف في نقاشات مع العملاء، ومع من أعلى منه رتبة في العمل، ومع أفراد الفريق الآخرين، أدى ذلك بهما إلى الاعتقاد أن كلا منهما كان يبالغ. وقد أدى ذلك إلى تشكل قدر عالي من عدم الثقة من حيث الكفاءة (هل هو أعمى؟ كيف أمكنه القول إن ذلك كان فعالاً نوعاً ما؟) ومن حيث النية الحسنة (إنه يحاول أن يجعل نصيبه في هذا المشروع يبدو أفضل في عيون مدير مهم)، إلى أن حدث في حفلة كوكتيل، أن اكتشف أحدهما المعاني المختلفة المصاحبة لهذه الكلمة. وبالطبع، يحدث سوء التفسير هذا كثيراً، لأن الأشخاص من مختلف الخلفيات الوظيفية، والتعليمية، والثقافية، يلصقون معنى فريداً بكلمات أو تعبيرات مماثلة.

### أبرز حدود مجالات المعرفة:

كما أشرنا سابقاً، يعتبر تحديد ما يعرفه الشخص الآخر تحدياً، خاصةً عندما يكون التواصل محدوداً أو عندما لا يعرف الباحثون عن المعرفة مجال معرفة الشخص المقابل. وبالرغم أن إظهار القدرات يعتبر دليلاً مهماً على الثقة، إلا أن مصادر المعرفة تشير إلى أن إظهار القدرات يمكن أن يوثق بمن يظهرها عندما يوضح ما لا يعرف. وفي كثير من المنظمات، فإن الضغط على المرء ليكون خبيراً في جميع المجالات يجعل الموظفين يجيبون عن أسئلة بثقة أكبر مما يجب. وقد اتضح في مقابلاتنا أن تعريف حدود خبرة الشخص تميز بشكل ظاهر المصادر الموثوقة من الأقل ثقة.

### اعرف متى تخرج من دورك:

يشغل الموظفون أدواراً في العمل تملي عليهم كيف «يجب» التصرف<sup>(٩)</sup>. ويمكن لهذه التوقعات أن توجد عوائق تجعل من المستحيل للثقة أن تنمو. فقد قال معظم من أجرينا معهم المقابلة تقريباً إن إزالة هذه العوائق وإنشاء روابط شخصية كان مهماً لملاقة بناءة. وإن اكتشاف أوجه شبه مشتركة غير ذات صلة بالعمل - مثل التعليم، ووضع العائلة، والتوجهات الإدارية، والميول السياسية - قد ساعدهم على الشعور بأنهم على صلة ببعضهم في أكثر من مجال عملي. وبالطبع، يعتمد مدى



رغبة الأشخاص في كشف تفاصيل شخصية على مستوى راحتهم الفردية. إلا أن إقامة علاقات غير ذات صلة بالعمل يبدو أنه يساعد الأشخاص في تعزيز الثقة على المستوى الشخصي.

### قدم للآخرين شيئاً ذا قيمة،

إن إضافة الآخرين دون مقابل يعتبر دليلاً على الثقة. وفي مثل هذه المواقف، يتخذ الطرف المانع إجراءً بناءً على اعتقاده أن المتلقي سيرد بلطف في مرحلة ما في المستقبل<sup>(١١)</sup>. وفي مقابلاتنا، كان واضحاً أن الباحثين عن المعرفة بحثوا في المادة عن مثل هذه الإشارات لتحديد مدى ثقتهم بالنوايا الحسنة لشخص ما. وعندما أتاح لهم شخص ما الدخول إلى مصدر حساس أو محدد، فإن الباحثين عن المعلومات أخذوا ذلك على أنه إشارة على أن الشخص يعتبرهم أهلاً للثقة. وبالمقابل، فإن هذا عزز الثقة المتبادلة لدى الشخص الذي سعى إليه الآخرون طلباً للمعلومات.

وقد ظهر في المقابلات التي أجريناها مثالان أساسيان عن هذه المصادر الحماسية أو المحددة. ففي المثال الأول، تؤدي مشاركة المعرفة الضمنية أو الخبرة في العادة إلى تطوير ثقة قائمة على النوايا الحسنة. فوصف دقائق الأمور في إدارة مسألة حساسة، أو التعامل مع مسؤول صعب، يمكن أن يكشف عن الأشخاص الذين يعملون كمصادر للمعلومات على عدة مستويات. فهم لا يعملون فقط على استثمار الوقت في مشاركة الآخرين بمعرفتهم، بل يكشفون معرفة تجعلهم مفتوحين أمام التساؤلات حول قراراتهم السابقة. وتُعد مشاركة العلاقات الشخصية نوعاً آخر مهماً من الدعم. فالكشف عن علاقات المرء الشخصية يمكن أن يضعف سمعته ورأسماله الاجتماعي. فالسماح للغيراء بالدخول إلى شبكة المرء يعتبر دليلاً على الثقة وسوف يحترمها الشخص الآخر ويبادلها معه في العادة.

### ساعد الأفراد على بلورة الأفكار غير الواضحة،

يوجد في المنظمات كثير من المواقف التي تعتبر غامضة بطبيعتها، حيث يتطلب حل المشكلة حصرها للتأكد أنه تجري معالجة المشكلة المعنية. إلا أن النمط المعلن أو غير المعلن بالنسبة لكثير من القادة في الشركات الأمريكية هو: «أوجدوا الحلول، وليس المشكلات». تقبل الاستكشاف والأفكار والحلول غير المصاغة جيداً في مراحل مناسبة، يمكن أن يكون حيوياً لتطوير الثقة في علاقة ما. وفي كثير من المواقف، يكون الأشخاص الذين يبحثون عن المعلومات غير واثقين تماماً من السؤال الذي

يسألونه، ناهيك عن الإجابة عنه. وإن الأشخاص الذين يشجعون على طرح الأسئلة في عملية حل المشكلات يعتبرون أكثر أهلاً للثقة من الذين لا يتسامحون مع الغموض أو الاستكشاف.

### اجعل القرارات عادلة وشفافة؛

رغم تأكيد المقابلات التي أجريناها على العلاقة بين الباحث عن المعلومات والمصدر، فقد وجدنا أنه عندما «تتعرض الثقة في الإدارة تؤثر على الثقة بين الموظفين. والمشكلة هنا هي في كل من العدالة (تطبيق القوانين على الأفراد بالتساوي)، والشفافية (بيان كيفية وأسباب تطبيق القوانين). وقد أدى مدى قدرة الإدارة على إدخال العدالة والشفافية في عمليات صنع القرار دوراً في كيفية نظر الموظفين إلى علاقاتهم مع الآخرين في المنظمة.

فعلى سبيل المثال، اشتكى كثير ممن قابلناهم من أن معايير الترقيات والمكافآت لم تكن واضحة دائماً، وأنها لم تطبق بشكل عادل، فيما يبدو. وقد أثر غياب المساواة، أو على الأقل، الشفافية في القرارات على الإدراك العام للثقة ضمن مجموعة من الموضوعات والزملاء. وقد انتقد الأشخاص الذين قابلناهم نظام الترقيات في المنظمة التي يعملون فيها، حيث أشاروا إلى أن عدم الثقة أدى إلى «منظمة جامدة» وألقى بالشك على مجمل نظم المكافآت. وفي الحقيقة، وفي كل المقابلات، كانت الترقيات ومعاييرها أحد أكثر المواضيع سخونة، بالإضافة إلى المسار المهني للفرد والراتب والتقييم. وعندما اعتبرت هذه غير عادلة، بدأ الموظفون بفهم حتى التعليقات غير المقصودة بطريقة يمتريها الشك. وبدلاً من الثقة بكلمة الشخص، أو الحقائق أو الرأي، شمر الموظفون أن عليهم التحقق أكثر مما يقال. وبالإضافة إلى ذلك ونتيجة تحفظ الناس وتكتمهم، لم يدخل الموظفون في مناقشات أو يقدموا أفكاراً حتى لو كانت عادية لخوفهم من العواقب.

### اجعل الأفراد مسئولين عن السلوك الذي يحفز على الثقة؛

يمكن أن ينطبق على الثقة القول الشهير الذي يفيد بأنك تحصل على ما تقوم بتعزيمه وتكافئه<sup>(١١)</sup>. لقد كانت هنالك عدة منظمات راقبناها تعمل على تقييم الثقة وتقديرها كما تظهر في سلوكيات الموظفين. إذ أشار أحد الأشخاص الذين أجرينا معهم مقابلة إلى أن شركته عبرت بوضوح عن أهمية الثقة. حيث كانت الشركة راغبة في بذل الجهد والوقت على تدريب الجميع على أهمية هذه القيم والتوصل إلى عملية

يمكن من خلالها تقييم سلوك الموظفين فيما يتعلق بهذه القيم. وربما يقول كثير من الشركات إنها تقدر النزاهة، لكن كثيراً منها لن تقوم بتدريب موظفيها على ذلك، ولكن عوضاً عن هذا، يصوغ بعض منها نظام تقييم ناجح ويربط بالتعويضات. هذه المنظمة فعلت كل ذلك. ونتيجة لهذا، اعتبر الموظفون أنفسهم وزملائهم الآخرين محاسبين عن القيم المنصوص عليها، وبهذه الطريقة أصبحوا نموذجاً لتطبيعاً.

كما تشجع المكافآت العينية - وليس العقوبات الصارمة - على السلوك الذي يؤهل المرء لكسب الثقة. وفي المقابلات التي أجريناها، سمعنا عن عدة أنواع من نظم التقييم التي تتعامل مع مسألة الثقة. ففي إحدى المنظمات، كتب المديرون فقرات حول الجوانب المختلفة لأداء الموظف، وصنفوا الموظفين فيما يتعلق بجوانب ذات صلة بالثقة. وفي نموذج آخر، تم قياس الثقة كجزء من تقييم كمي. وكانت الثقة والسلوك المصاحب تشكل واحداً من بين ستة مجالات في نموذج التقييم الذي قام المديرون بتعبيته في تقاريرهم المباشرة. ورغم أن الجميع لم يعتبروا هذا الجانب سداً للتقييم (حيث اعتقد البعض أنه أكثر أهمية، في حين اعتبره آخرون أقل أهمية)، فقد اعتقد الجميع أن المهم هو ذكر الثقة بصريح العبارة. ففي كلتا المنطمتين، شعر الأشخاص أن جهود الإدارة في إدراك الثقة الظاهرة قد كان له عميق الأثر في تطور الثقة بين الأشخاص.

### تصحيح السلوكيات غير المنتجة،

تستطيع المنظمات أن تفعل جميع الأشياء الصحيحة لمساعدة الناس على إنشاء الشبكات وتطويرها، لكن مع نمو العلاقات، السلوكيات غير البناءة يمكن أن تتطور، لتتسخ مع مرور الوقت. وتحليل الشبكة يمكن أن يكون مفيداً في مثل هذه المواقف. إذ إن محاولة تصحيح التأثير الضار لشخص واحد على مجموعة يمكن أن يثير حالة من الدفاع؛ إذ إن المتهمين يسارعون بالادعاء بأنهم ليسوا من تسبب بالمشكلة. فمثل هذا الدفاع من قبل شخص يشغل منصباً رفيعاً في المنظمة قد يصعب التعامل معه. فمواجهة الأشخاص ذوي النفوذ يمكن أن يكون أمراً صعباً دون دليل حقيقي على أن سلوكيات معينة تعتبر مشكلة. ويوفر تحليل الشبكة ذلك الدليل.

### تجنب حالة انفلاق الشبكة،

عندما يصبح هناك أشخاص معينون يمانون عبئاً زائداً في العمل - وهو أمر يحدث كثيراً عندما تعتمد الشبكات كثيراً على الخبراء أو القيادة الرسمية - فإن الشبكة

تصبح منغلقة بشكل مدمر. والمشكلة هي أن الأشخاص المحوريين جداً يحاولون جاهدين إنجاز أعمالهم إلى حد أنهم لا يستطيعون التراجع والتفكير في عدم كفاءة الطريقة التي يعملون بها. إذ إن لديهم القليل من الوقت لتحديد السبب واتخاذ إجراء تصحيحي. وكما وصفنا في الفصل الخامس، يمكن لتحليل الشبكة أن يبرز هذه المشكلة، ويمكن للمديرين تصحيحها عبر إعادة توزيع المهام، ومجالات المعلومات، وحقوق اتخاذ القرارات.

كما تحدث حالة الانغلاق على مستوى العلاقة أيضاً. وقد كان أحد أشد الاكتشافات إشارة في مقابلاتنا هو أن كثيراً من العلاقات البناءة بدأت بانطباعات أولية ضعيفة تغيرت مع مرور الوقت عندما لم يكن لدى الأشخاص خيار سوى العمل معاً. إلا أن نتائجنا، بشكل عام، تشير إلى أن الموظفين يتعلمون أكثر ما يمكن عن زملائهم في أول اثني عشر شهراً من العمل. وبعد ذلك، يتحولون إلى مجموعة محدودة من العلاقات التي رسمت والتي أصبحت أهلاً للثقة، حتى عندما يملك الأشخاص الآخرون خبرة متفوقة.

والى حد ما يعتبر ذلك فعلاً، إلا أنه يمكن أن يوجد بعض الأشخاص الذين لا نعرف عنهم شيئاً، فيما لو لجأنا باستمرار إلى نفس الأشخاص. والأسوأ هو أننا نميل إلى التحديد الشديد لما يمكن للمستشارين أن يتقنوا، وفي بعض الأحيان نضيع فرصة الاستفادة من الخبرة التي اكتسبوها منذ أن تحدثنا إليهم آخر مرة. وقد يتوافق ذلك مع خبرتك. فهل تقاجأت يوماً بخبرة أحد زملائك التي لم تكن تعرف عنها؟ فلأننا مشغولون جداً ومتشككون، أو معتمدون جداً على الصور النمطية، فإننا سرعان ما نصنف ما يمكن أن يتقنه أو يفعله الآخرون، ولا نقوم في العادة باكتشاف خبراتهم الحقيقية والاستفادة منها.

ويعني هذا أن المجموعات تحتاج في العادة إلى طرق معدة سلفاً لتحديث وعيها بخبرات الآخرين. فقد أجرينا تحليل شبكة لأحد الأقسام التي أنشئت مؤخراً في إحدى منظمات التقنية. في بداية المشروع، التقت المجموعة وشاركت في نشاطات صممت لمساعدة الموظفين على أن يصبحوا واعين بما لدى الآخرين من معرفة ومهارات. وقد تبع هذا الاجتماع اجتماع آخر بعد أربعة أشهر. وبالإضافة إلى ذلك، تم استعمال المكالمات الجماعية. وخلال كل مكالمة، تم ترشيح شخص من أحد المشاريع لتقديم أحدث المعلومات للمجموعة حول المشروع. وبهذا قد نقل إلى الجميع المعرفة والخبرة التي كانت في المجموعة. فمن المهم إعداد هذه التجارب بطرق تجبر الموظفين تقريباً على الاستماع. لكن لسوء الحظ، فإننا نميل إلى الاعتقاد بأننا إذا عرفنا شخصاً ما،

فإننا نعرف ما لدى ذلك الشخص من قدرات ومهارات- وهو اعتقاد قد يكون بعيداً كل البعد عن الصحة.

### التوترات السياسية:

في بعض الأحيان تكون الشبكات المترامية أو المشتتة ناشئة عن دوافع أو طموحات سياسية. فعندما يختلف قائدان أو يسيئان فهم بعضهما، يتسرب الشقاق بينهما إلى الشبكة ويمكن أن يسارع في إيجاد تكتلات وعقليات تقوم على التمييز بين أنا/ الآخر. وقد أجرينا تحليلاً للشبكة الاجتماعية لما تقوم به إدارة الإبداع في إحدى مؤسسات الاستشارات الكبرى. فحتى تتنافس بفاعلية أكبر مع شركات الاستشارات الأخرى، كانت هذه الشركة تمر في إعادة تنظيم لتجميع خبرة عدة مجموعات لتكون ضمن قسم واحد. ولتحقيق فهم أفضل لهذه الشبكة، دعانا الشريك الذي يرأس هذا القسم للقيام بتحليل للشبكة.

وقد لاحظنا فوراً تكتلاً كبيراً في ثلاث مجموعات فرعية: اثنان في أمريكا الشمالية، وواحدة في أوروبا. وقد تم إجراء سلسلة من التغييرات وصفناها في مكان آخر<sup>(١٦)</sup>، لكن بالنسبة للأهداف التي نرجوها هنا، فإننا نريد التركيز على التحدي الذي أوجدته المجموعتان في الولايات المتحدة. فقد تبين أن معظم الأشخاص في هاتين المجموعتين كانت لهم مكاتب ليس فقط في البناية نفسها، ولكن أيضاً في الممر نفسه. لذا لم يكن التقارب المكاني مشكلة. بل كشفت مقابلاتنا عن وجود مشكلة سياسية بين الشريكين المسؤولين عن كل واحدة من المجموعتين الفرعيتين. وقد كان هذان الشريكان على طرفي نقيض من حيث الشخصية، بالإضافة إلى اختلاف أسلوبيهما في العمل. وبالرغم من أنه كانت لدى الشريك الذي يقود هذا القسم معرفة بسيطة عن المشكلة، إلا أن العرض المرئي لمخطط الشبكة أظهر مدى تسرب هذا التوتر الشخصي في الشبكة وتأثيره على أداء المجموعة ككل.

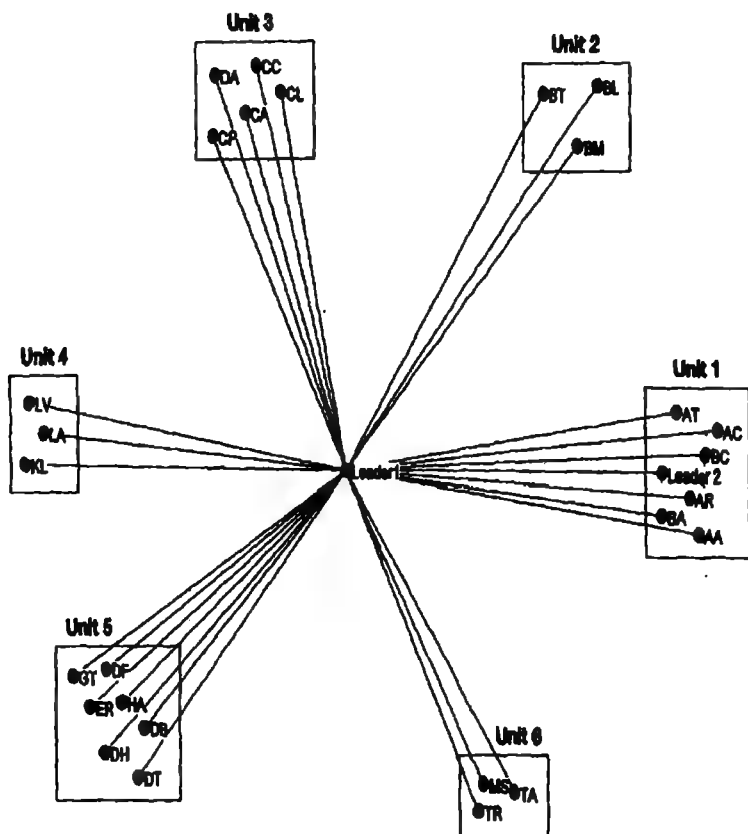
وقد تم اتخاذ العديد من الخطوات للمساعدة في حل المشكلة. فمثلاً، تم استدعاء مدرب تنفيذي لمساعدة الشريكين على التحدث عن اختلافاتهما، وإعداد خطط لتحسين تعاملهما مع النزاع بينهما. وقد ساعدهما التدريب على تحويل ما أصبح تنافساً إلى قوة لأنهما وجدا طرقاً لتقدير وتعزيز قدرات بعضهما البعض. كما اتخذنا خطوة أخرى إلى الأمام، وبكل ارتياح، عبر نشر نقاشاتهما في اجتماع عام بحيث ساعد موظفيهما على اعتبارهما مسؤولين كل منهما أمام الآخر.

## العلاقات الزائدة:

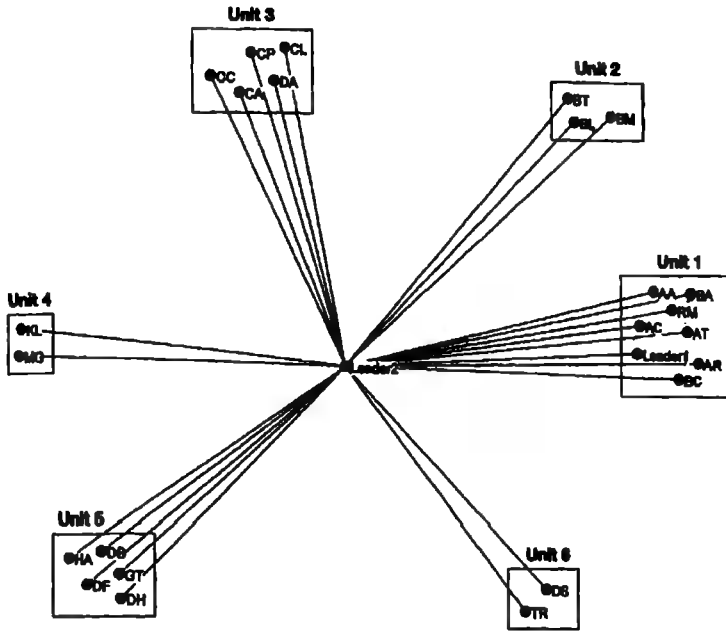
هنالك استنزاف آخر قد يضر بالإنتاجية، إذ يمكن أن نراه في الشبكات وهو العلاقات الزائدة. فربما اضطررنا جميعاً إلى الذهاب يوماً إلى اجتماعات لم تكن فعلاً بحاجة إلى حضورها. إن الإجماع أمر جيد، لكن الاهتمام الزائد بإشراك الجميع في القرارات وعدم اتخاذ إجراء حتى يتحقق الإجماع يمكن أن يقتل الحماسة في المنظمة. وقد كان هذا بكل وضوح حال إحدى شركات البرمجيات التي قيّمناها. فرغم أنها كانت الأكثر تواصلاً بين المجموعات التي شاهدناها، إلا أنه لم يكن لأحد أن يستطيع العمل نتيجة الكم الهائل للاجتماعات والاتصالات والرسائل الإلكترونية والرسائل الفورية. فبدلاً من بناء التواصل، كان تركيز تقييمنا على إلقاء الضوء على بعض العلاقات وتوفير الوضوح حول حقوق اتخاذ القرارات والمسؤوليات بحيث لا يكون اتخاذ القرار أمراً ثقیلاً.

عندما تعمل مع فرق داخل شبكات أوسع (مثل فرق القيادة العليا، وفرق تطوير منتجات جديدة، أو الفرق الدائمة في العمل)، فمن المهم أيضاً تحديد فيما إذا كان لدى أعضاء الفريق الكثير من نفس العلاقات. فمثلاً، عملنا عن قرب مع مساعدي قيادات في إحدى الوكالات الحكومية، التي اكتشفنا أن شبكاتها كانت متطابقة تقريباً (انظر الأشكال ٦-١٢، و ٦-٣ب). أظهرت المقابلات أن اثنين من المديرين لم يكونا ينجزان بقدر ما يستطيعان إذا كان هناك تنوع أكبر في عملهما، إذ ما تم تعزيز شبكتهما أفضل. بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك عوائق في الشبكات لأن كليهما حضرا كثيراً من الاجتماعات المتماثلة. فعملية أخذ موعد مع أحد المديرين تعتبر صعبة أصلاً، ويمكن أن تكون مستحيلة تقريباً مع اثنين. كما أنهما كانا يستمعان إلى المعلومات نفسها إلى حد بعيد. فبدلاً من تبادل الأفكار بين بعضهما والحصول على آراء مختلفة، فقد كانا يتحركان في بيئة معلوماتية متشابهة حيث كانا يحصلان على القليل من آراء بعضهما، ولم يحصلا إلا على تأكيد تفكير بعضهما لبعض. وقد ساعدهما تحليل مفصل للشبكات الشخصية (كما هو موضح في الملحق ب) على إعادة النظر كفريق في العلاقات التي يجب أن يركز عليها كل منهما ليكون أكثر كفاءة.

الشكل (٦-١٣)، الشبكات الزائدة في القيادة، القائد (١)



الشكل (٦-٣ب)، الشبكات الزائدة هي القيادة، القائد (٢)



### إحداث الترابط:

بدلاً من الأنشطة ذات الهدف العام والمتعلقة بإنشاء الفرق؛ استعملنا أبحاثاً لتطوير تدريبات مصممة خصيصاً لتعزيز علاقات المعلومات الفعالة وهو أهم موضوع في المنظمة. من المؤكد أن التغييرات التي جرى تطويرها بعناية فائقة لن تعيش طويلاً فيما لو كان جو المنظمة لا يدعم أنماط التعاون الجديدة. ويمكن لجوانب التصميم التنظيمي - مثل الهيكل الرسمي، والأداء - وكذلك عمليات إدارة العمل، وأنشطة الموارد البشرية، أن تكون ذات تأثيرات مذهلة على ترابط الشبكة. وبالمثل، فإن الجوانب الأقل أهمية، مثل القيادة وثقافة المنظمة، يمكن أن تلقي بالشبكات في أنماط غير بناءة. وتعتبر دراسة هذه العناصر جزءاً مهماً من بقاء الترابط المناسب للشبكة، وهو التحدي الذي سنتحدث عنه في الفصل التالي.



## كسر القوالب الجامدة

### تهيئة السياق التنظيمي لمساندة الشبكات الاجتماعية

تكمُن قوة تحليل الشبكة في قدرته على إعطائك تصوراً مرئياً لما يجري، وإتاحة المجال لك لإدخال تعديلات محددة. لكن عليك الانتباه إلى جوانب المنظمة التي تؤثر على التعاون. فالشبكات لا توجد في فراغ. فأمور مثل الثقافة والحوافز والقيادة والمستوى الوظيفي تؤثر على تواصل الأفراد. واعتقد أن ما تظهره الخرائط التي نرسمها تشير إلى أننا إذا حاولنا التدخل في الشبكة وتجاهلنا القوى في المنظمة التي نوعاً ما تضغط عليها بطرق عديدة، فإننا نخوض معركة خاسرة ومن الممكن أن نرى الأمور تتراجع إلى وضع غير بناء. ولا يعتبر ذلك مضيعة للوقت فقط، بل سيؤدي إلى السخرية من الجهود المستقبلية.

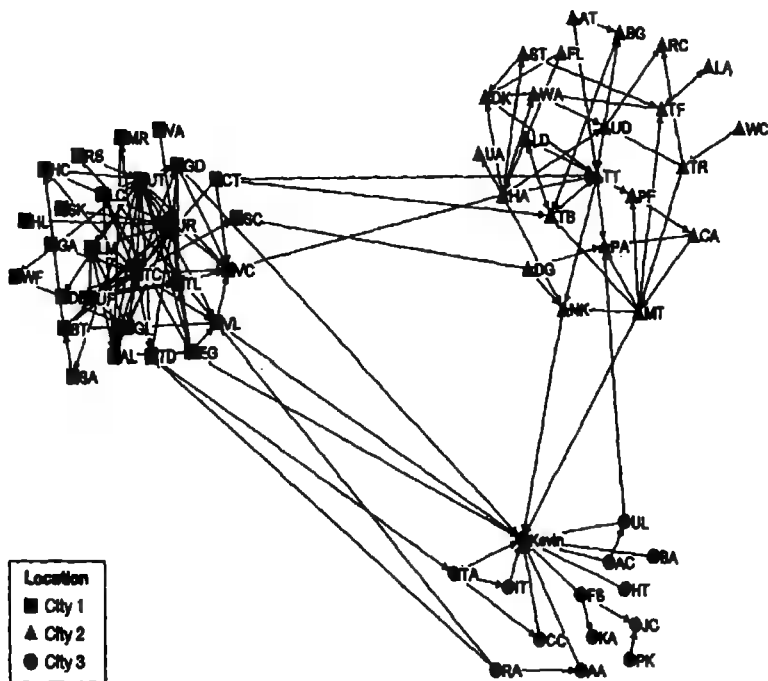
- مدير مشارك في منظمة استشارات تكنولوجيا

استثمرت بشكل كبير إحدى المنشآت الاستشارات التي عملنا معها في تغيير بنيتها من شركة لديها مكتب في كل مدينة رئيسية، حيث يتحمل كل واحد من هذه المكاتب مسؤولية الربح والخسارة، لتصبح بنيتها مؤلفة من جميع هذه المكاتب في أربع مناطق في مختلف أرجاء الولايات المتحدة. وقد كان معظم منافسي الشركة قد تحولوا إلى شركات وطنية أو عالمية، وكانوا دائماً قادرين على تشكيل فرق مؤلفة من مستشاري عملاء مهرة ومؤهلين أكثر من هذه الشركة، التي اعتمدت على استقطاب موظفين محليين. وقد أطلقت إدارة الشركة عملية إعادة التنظيم لزيادة الخبرات التي يمكن تطبيقها في مشاريع العملاء وحالات المبيعات التنافسية. فقد توقعت أن التغير في تنظيم الشركة لن يعمل فقط على التخلص من خسارة حصة الشركة في السوق، بل سيزيد من كفاءتها، لأن المستشارين لن يقوموا بتكرار الحلول التي تم إدخالها في مكاتب أخرى.

وبعد ثمانية عشر شهراً من إعادة الهيكلة، طلب منا إجراء سلسلة من تحليلات الشبكة الاجتماعية لتقييم التعاون في المناطق التي تم تشكيلها حديثاً. وقد قمنا برسم عدة أقسام في كل منطقة من المناطق ووجدنا أن الشركة كانت تمر بحالة من

النجاح المختلط، هذا في أفضل الأحوال. انظر، على سبيل المثال، إلى قسمين في مناطق مختلفة. الأول كان مجزأً إلى ثلاث مجموعات فرعية تعكس المدن الرئيسية في تلك المنطقة (انظر الشكل ٧-١). وقد كان التعاون مقيداً جيداً بالمكان، إذ كانت هنالك روابط قليلة جداً بين المدن.

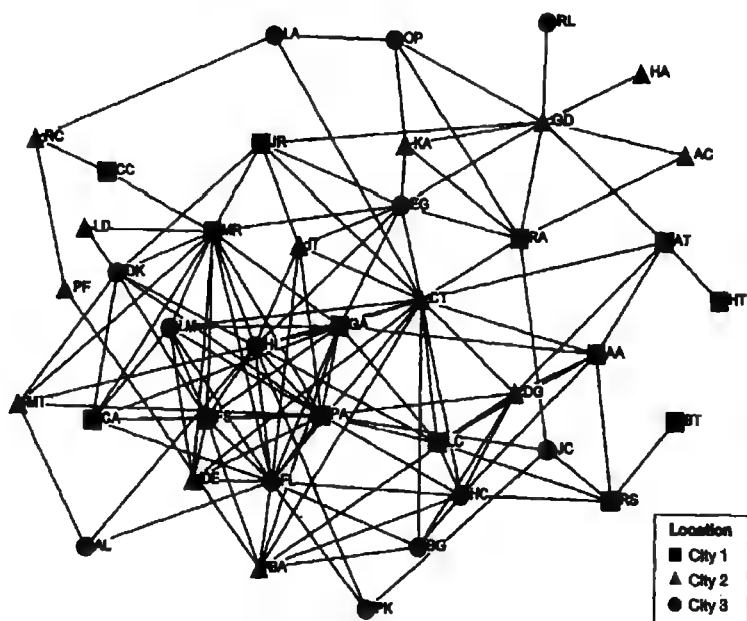
**الشكل (٧-١): ممارسة استشارات مشتتة**



وفي المنطقة الثانية، رسمنا مجموعة تمتاز تقريباً بخصائص متطابقة من حيث الحجم والعمل والانتشار الجغرافي. وكما يظهر في الشكل (٧-٢)، نجد هنا نمطاً مختلفاً من التعاون في المدن الثلاث الرئيسية في هذه المنطقة. وعلى العكس من الشبكة المشتتة للمنطقة الأولى، بدأت هذه المجموعة بالتعاون وزيادة الخبرة بشكل فعال في المنطقة ككل لدعم فرص المبيعات ومشاريع العملاء.

ولم تكن هذه مسألة بسيطة. فباستثمارها ملايين الدولارات، كانت هذه الإدارة تراهن على مستقبل المنشأة بالقدرة على دمج خبرات الموظفين. إلا أن بعض المناطق كانت مجزأة جداً بحيث إن الأقسام لم تتمكن من تقديم خدمات استشارية عالية الجودة. وقد شاعت قصص كثيرة في هذه المناطق عن موظفين لا يقدمون أفضل الحلول (أو يؤدون عملهم بكفاءة) لأنهم لم يكونوا واعين للخبرات أو لخبرة المشروع الموجودة في المكاتب الأخرى في تلك المنطقة. أما الأقسام التي كانت أكثر تكاملاً فكانت لديها قصة مختلفة، فقد كانت أكثر احتمالاً في الوصول إلى الخبرات في المكاتب الأخرى في الوقت المناسب وبشكل يحدث فرقاً في فرص المبيعات أو المشاريع.

الشكل (٧-٢): ممارسة استشارات متكاملة



فبالإضافة إلى المساعدة في الفوز في المناقصات وتقديم حلول عالية الجودة، فإن القدرة على الارتقاء المعرفي والحلول في مختلف المكاتب قد حسنت الفاعلية في مشاريع العملاء بشكل كبير.

من الواضح أن المنشأة كانت بحاجة إلى تحسين التواصل في شبكاتها المجزأة، إلا أنها كانت أيضاً محرجة من معالجة جوانب مؤسسية شجعت على التشتت في الشبكة. وفي هذه الحالة، وجدنا اختلافات في إدارة كان لها تأثير قوي على تكامل الشبكة والأداء المقارن لهذه الممارسات. فعلى سبيل المثال، وباستثناء الشركاء، الذين كانوا يعتقدون من حين إلى آخر اجتماعات وجهاً لوجه، فإن المجموعة في المنطقة الأكثر تشتتاً لم يكن لديها منتدى للالتقاء معاً وتكوين معرفة حول مهارات الزملاء وخبراتهم. إلا أن ما اعتبرته المنطقة المشتتة مصاريف غير ضرورية، فإن المنطقة ذات الترابط الأفضل اعتبرته مهماً. وفي الشبكة المترابطة، أشار الموظفون إلى أن الآخرين في المنطقة أصبحوا مصادر حيوية للمعلومات بعد أن التقوا وجهاً لوجه فقط وكانت لديهم فرصة فهم نقاط القوة التي يتمتعون بها. ورغم استخدامهم أحدث وسائل تنظيم المهارات، إلا أن الاتصال الشخصي، وجهاً لوجه، هو الذي حدد فيما إذا كان الأشخاص يتقنون بالآخرين بشكل كاف وكيفية التقدم إليهم طلباً للمعلومات.

وبالدرجة نفسها من الأهمية، كانت ممارسات التوظيف مختلفة في المجموعتين. فبدلاً من التركيز حصراً على الكفاءة وساعات العمل، عرفت المجموعة الأكثر ترابطاً تأثير العلاقات التي نشأت أثناء المشاريع. ونتيجة لذلك، اتخذت قرارات الحصول على الموظفين في العادة بالنظر إلى دمج الأشخاص من مختلف المناطق، وهذا قرار يخالف التفكير التقليدي. وفي ظل تكاليف إنشاء وتسويق كل مشروع، فمن المجدي أكثر في العادة توظيف شخص لسته أشهر في مشروع بدل من توظيف شخصين لثلاثة أشهر. إلا أنه لأهمية العلاقات من الناحية المعنوية ومن ناحية مستقبل الشبكة؛ اتخذ القادة في الشبكة الأكثر ترابطاً ما قد يبدو أنه قرار اقتصادي سيئ في السعي نحو عائد على المدى البعيد.

لقد وظفت المجموعتان ممارسات موارد بشرية مختلفة، رغم وجود دليل إجراءات وسياسة للموارد البشرية معروف على مستوى الشركة. فعلى سبيل المثال، بالرغم من أن المجموعتين استخدمتا أسلوب المقابلات العفوية، فقد بحثت المجموعة المترابطة عن أدلة حول السلوك التعاوني لدى المرشحين للفرص الوظيفية، في حين كانت المجموعة المشتتة أكثر تركيزاً على الإنجازات الفردية مثل القدرة على البيع أو المهارات الفنية. وقد اتبعت المجموعة المشتتة أسلوب المنشأة التقليدي في تعريف الموظفين بالعمل عن طريق دورة قصيرة مدتها يومان، في حين عززت المجموعة المترابطة هذا التعريف بوضع صور الموظفين الجدد وسيرهم الذاتية في الممرات التي يكثر فيها

مرور الموظفين، كما اصطحبهم إلى الفداء مع أفراد من المجموعة، كما وضعت وسائل تساعد الموظفين الجدد على العثور والتعرف على الآخرين في المنظمة.

وفي تقييم الأداء، حصلت المجموعة المشتتة على تغذية مرتدة من ملاحظات الزملاء لكنها اتخذت قرارات إضافية تستند فقط إلى ساعات العمل المحسوبة والدخل. وبهذه الطريقة، بعث المديرون بإشارة واضحة حول ما يجب على الموظفين عمله بوقتهم. وعلى النقيض من ذلك، فإن المجموعة المترابطة أخذت عملية التغذية المرتدة من الزملاء بجدية، وكان لها تأثير على قرارات الترقية والمكافآت.

وقد طرحنا عدة توصيات أدت إلى تحسين استمرار التعاون في مختلف المناطق. لكن، وكما قال كبير الشركاء، وردت في الاقتباس في بداية هذا الفصل، فإن هذه التوصيات احتاجت إلى أن تضمن أن السياق المؤسسي دعم الأنماط المرغوب فيها. فطوال عملنا، شاهدنا أن تعزيز التعاون المناسب يتطلب ضمان عدم قيام السياق المؤسسي بإعادة المجموعات إلى أنماط غير منتجة. ويصف باقي هذا الفصل عناصر مهمة في السياق، ويعكس الملحق (ب) هذه الأفكار ضمن تشخيص نقوم بإدخاله عادة في عمليات المسح التي نجريها للشبكة. ويمتد التقنيون في العادة، بحكم موقعهم المميز في هرم المؤسسة، أن تصميم المنظمة وثقافتها وقيادتها لها تأثيرات إيجابية أكثر على التعاون، مقارنة بما يمتد الموظفون العاديون في المنظمة. ويطرح أسلوبنا التشخيصي تغذية مرتدة مهمة للمساعدة على تبديل هذه التصورات الخاطئة.

وقد تعرضنا لبعض هذه الأفكار من خلال أمثلة سابقة في هذا الكتاب. لكننا نقدم هنا إطاراً شاملاً للسياق التنظيمي للمديرين محاولين تعزيز شبكة الاتصال المناسبة<sup>(١)</sup>. ورغم أن المنظمات في العادة تتخذ إجراء في حفنة فقط من القضايا التي تؤثر كثيراً على التعاون، فمن المهم النظر في جميع هذه الأبعاد لأن عناصر السياق الحساسة لا تكون دائماً واضحة.

### إنشاء سياق تنظيمي تعاوني؛

اخترنا عشرين من بين الشبكات التي عملنا معها في برنامج بحثنا، إذ كانت إما مترابطة بشكل جيد أو كانت مشتتة ومتأثرة بشكل كبير. بعد ذلك قابلنا ستة أو عشرة أشخاص في كل شبكة لتحديد عناصر السياق التنظيمي التي شكلت هذه الشبكات بدرجة كبيرة من العمق<sup>(٢)</sup>. فاولاً وقبل كل شيء، عرفنا أن التعاون الفعّال يشكل تحدياً شاملاً. ونادراً ما يكفي إدخال تكنولوجيا تساعد على التعاون، أو إدخال

حواجز قوية، أو تبني برامج ثقافية لتعزيز التعاون. إذ يتطلب تعزيز التواصل تصنيف الجوانب الفريدة للتصميم التنظيمي الرسمي ونظم الرقابة والتقنية وممارسات الموارد البشرية. كما يمكن لقيم ثقافية محددة وسلوك القيادة أن يكون لهما أيضاً تأثير قوي على أنماط التعاون، وغالباً ما تبدو طاغية على التصميم التنظيمي.

وبالدرجة نفسها من الأهمية، فقد عرفنا أنه لا توجد هنالك طريقة واحدة شاملة لتعزيز التواصل. فمناصر السياق المسليمة التي تعمل عليها فريدة من نوعها لكل المنظمات. وفي بعض المواقف، من المهم محاربة قيمة ثقافية محصنة (مثل عقلية محاربة الإبداع والتطوير في المنظمة)، في حين أنه في مواقف أخرى، من المهم تعديل عمليات التخطيط على مستوى الأقسام ومقاييس الأداء. ونتيجة لذلك، فإن نموذجنا للسياق التنظيمي يعتبر شاملاً بحيث يستطيع المديرون إصدار قرارات موثوقة داخل منظماتهم. وبينما عملياً يندر أن يقوم المرء إلى حد إعادة توجيه منظمته لدعم شبكة معينة، ففي العادة هناك ما بين خمسة إلى عشرة جوانب من السياق تعمل على توفير فرص قوية لتحسين التعاون. وكما يظهر في الجدول (٧-٢)، فقد حددنا أربعة أصناف رئيسية (تم تطويرها في أسئلة تشخيصية في الملحق ب): الهيكل الرسمي للمنظمة، ممارسات إدارة العمل، ممارسات الموارد البشرية، والقيادة والثقافة.

### الهيكل الرسمي:

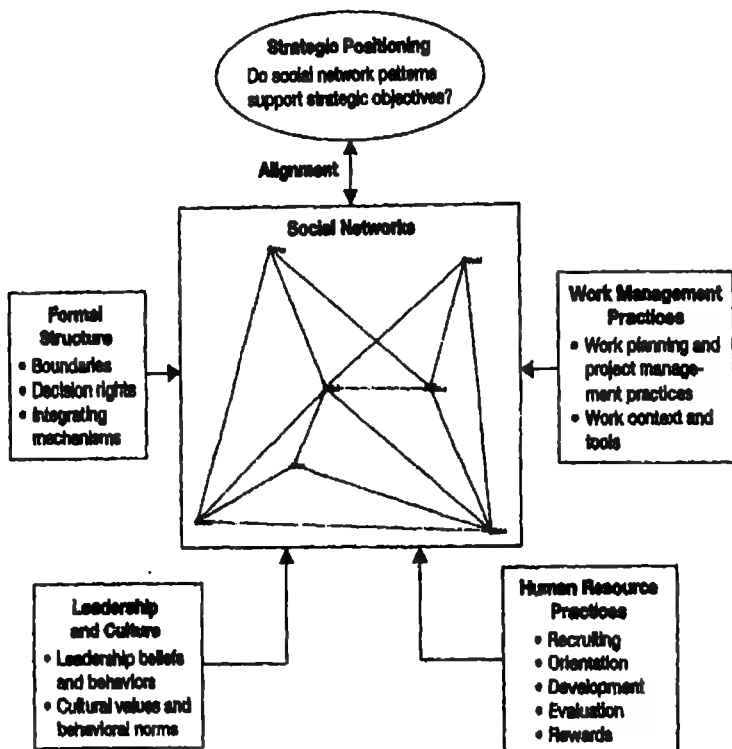
إن أول عنصر يجب النظر إليه في السياق التنظيمي هو الهيكل الرسمي للمنظمة. فعلى خطى كل من مينتزبيرغ<sup>(٣)</sup> وغالبريث<sup>(٤)</sup> «Mintzberg and Galbraith»، فإننا نعتقد أن الهيكل الرسمي يتألف من ثلاثة عناصر رئيسية: الحدود (وتتألف من وحدات مثل الوظائف، والمنتجات، والجغرافيا)، وحقوق القرار (أي القدرة على التأثير وتوزيع الموارد في وحدة تنظيمية) وآليات التكامل (أي طرق تنسيق الفعاليات بين مختلف الوحدات). ويشكل كل واحد من هذه العناصر فرصة لتعزيز ترابط الشبكة.

### الحدود:

كما أوضحنا، ينبع الفشتت في الشبكات في العادة من طريقة تنظيم العمل في الإدارات. فإن الحدود البيئية الجمود ضمن الوظيفة أو القسم أو الإدارة تعيق التنسيق مع المساهمين والتعلم منهم. كما أن الشبكات التي يقصد منها توسيع الحدود التنظيمية - مثل تجاوز عملية أساسية، أو مبادرة تطوير منتج جديد أو وحدة تجارية

منتشرة في العالم - فإنها تتعطل في العادة عند الحدود الوظيفية أو المادية. فحيثما تقوم المنظمات بتجميع الخبرات لتمييز نفسها عن منافسيها، فإن هذه الموانئ التي تقف أمام التنسيق يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تنفيذ إستراتيجية ما<sup>(٥)</sup>.

الشكل (٧-٣)، الشبكات الاجتماعية في السياق



وعندما تنشئت الشبكات عند حدود الوظائف أو الأقسام، فإن الجاني في العادة هو مقاييس الأداء التي تجعل المجموعة تركز على أهدافها الخاصة وتوفر قليلاً من الحوافز للتكامل بين الوظائف والأقسام. ونعمل في العادة مع مجموعات تولت مبادرات إعادة الهندسة لإحداث تكامل أفضل للوظائف أو الأقسام، لكن وجدنا تعاوناً

قليلاً بين المجموعات لأنها لم تعد اختبار مقاييس الأداء. وبالإضافة إلى ذلك، تركز عمليات التخطيط الإستراتيجي ووضع الميزانية على المنتجات والخدمات الراهنة وتوفر مجالاً قليلاً لاستكشاف وتبديل الخبرات بشكل يتجاوز خطوط المنظمة.

والخطوة الأولى في حل هذه المشكلات هي تحديد نمط ومستوى الترابط الذي يؤدي إلى تحقيق النجاح - داخل المجموعات وبينها. وفور الانتهاء من تحديد هذه الأنماط، يمكنك ضمان أن نظم إدارة الأداء في المؤسسة وعمليات التخطيط لا تعيق تكامل الشبكة. فعلى سبيل المثال، يمكنك وضع أهداف في عمليات التخطيط لتساعد على تحديد كيف يمكن إعداد الخبرات سريعاً في شبكة ما (أو بين سلسلة من الشبكات) لتلبية حاجات السوق. كما يمكن من ناحية أخرى إطلاق مشاريع تطوير، بأهداف يمكن قياسها، لضمان تحقيق التعلم والتكامل عبر الحدود.

### حقوق اتخاذ القرار

حسبما تبين في الأمثلة السابقة، يستطيع المديرون تعزيز مرونة الشبكة من خلال إعادة توزيع حقوق اتخاذ القرار. وفي العادة فإن تغييراً بسيطاً فيمن يستطيع أن يطلع على نوعية معينة من المعلومات أو فيمن يستطيع أن يتخذ طبيعة معينة من القرارات يمكن أن يحسن كثيراً من مرونة واستجابة الشبكة. ويمكن لهذا الأسلوب أن يكون طريقة فعالة في التفكير حول التصميم التنظيمي بشكل عام. وعن طريق جمع تحليل الشبكة مع الأدوات التقليدية مثل خرائط العملية، يستطيع التنفيذيون تصميم العمليات والأعمال بشكل أفضل لتجنب زيادة العبء على الشبكة.

ونحن الآن في خضم مشروع مع بنك كبير يعمل في مجال التجزئة. إذ أصبح أحد كبار التنفيذيين مهتماً بضمان تحقيق أفضل أنماط التواصل بين الصرافين، وممثلي خدمات العملاء، وموظفي القروض، ومديري الفروع، وكان هذا في فروع التجزئة الرئيسية. وبما أن رسم جميع الفروع يستغرق وقتاً طويلاً، لذا فإننا نعمل مع مجموعة فرعية صغيرة ممثلة من حيث حجم النشاط وكميته. والفكرة هي تطبيق أساليب الشبكة على مختلف أنواع تدفق المعلومات وصناعة القرار. وسوف يكون تنفيذيو البنك قادرين بعد ذلك على نشر التغييرات في تصميم العمل وتدفق العمليات في مختلف أرجاء النظام.



## آليات للتكامل:

عندما تحتاج إلى تعاون عَرَضِي فقط يتجاوز الحدود، يمكنك إنشاء لجان للمساعدة على ضمان تحقيق الترابط المناسب. وإذا كانت لديك قضايا تتسبب متكررة، فسيكون من المهم تعيين شخص للارتباط أو مبعوث لحضور اجتماعات مختلف الوحدات والحفاظ على وعي بالجهود التكميلية. كما يمكنك إيجاد أدوار وسيطة - مثل مدير المعرفة، منسق التوظيف، أو مدير البرنامج - وذلك للمساعدة على ربط الأشخاص ببعضهم البعض.

كما يمكن للمعلومات بحد ذاتها أن تكون إحدى آليات التكامل الحيوية. فالمنظمات التي تستثمر بقوة في برمجيات المشاريع التي تحصل عليها من بائعين مثل ساب وبيبل سوفت وأوركل «SAP, PeopleSoft, and Oracle»، قد أنشأت شبكات محكمة متعددة المشاريع ومتعددة الوظائف لضمان حصول الوحدات اللامركزية على المعلومات التي تحتاج إليها وفي الحين نفسه في نفس تقدم صورة دقيقة متماسكة على مستوى المشروع<sup>(٣)</sup>. وبدلاً من وضع المسؤولية على عاتق موظف واحد، مثل المدير التنفيذي، أو في وظيفة واحدة، مثل تقنية المعلومات، فإن شركة آي ت «IT» وبريتيش بتروليم «British Petroleum» وول مارت «Wal-Mart»، من بين آخرين، قد عملوا على إنشاء شبكات مرنة من المديرين والإستراتيجيين وخبراء الوظائف لتوجيه المؤسسة والقيام بتحسين المستمر لنظم المشاريع.

## ممارسات إدارة العمل:

تشكل ممارسات إدارة العمل عنصراً ثانياً في سياق التنظيمي والذي يصوغ أنماط الشبكة. وإن إحدى أقوى الوسائل التي يمتلكها المديرون لتطوير شبكات فاعلة هي وحدة العمل الرئيسية للمجموعة، سواء كانت تطوير منتج جديد في الدوائيات، أو مشروع في الخدمات المتخصصة، أو عملية مالية في الاستثمار المصرفي. ويساعد الموظفين العمل الجماعي على تطوير الوعي بخبرة زملاء العمل وبشكل رابطاً اجتماعياً يجعل الزميل أكثر احتمالاً لتقديم المساعدة في الوقت المناسب. وعلى النقيض من الاجتماعات خارج العمل أو أنشطة تكوين فرق العمل، فإن تطوير وحدة العمل الرئيسية يقع أثناء السعي لتحقيق أهداف المنظمة، لذا فإنه غير مكلف. وهكذا فإن الطريقة التي تصوغ بها العمل وتختار موظفيه يمكن أن تؤثر إلى حد كبير على ترابط الشبكة.

## التخطيط للعمل وممارسات إدارة المشروع:

إن البحث عن فرص لإيجاد مهمات تمكن الموظفين من التعاون يؤدي في العادة إلى بناء العلاقات ويحسن الحلول المطروحة. فقد بدأت عدة منظمات استشارية توظيف اثنين أو أكثر من الأشخاص في مشاريع حتى لو كان من الأجدى مالياً تعيين شخص واحد لفترة أطول. وبالمثل، فقد قام أحد أقسام علوم المعلومات في إحدى منظمات الصناعات الدوائية الكبرى بإنشاء «فريق بحث» للقيام بمراجعة الأدبيات التي كتبت في المجال والتي يطلبها العلماء. وبهذه الطريقة، وسع المديرون الرؤية التي يمكن أن تستغل في بحث معين بالإضافة إلى تقوية الشبكة في القسم. وتقول هذه الشركة وغيرها إن التركيز على فرص التعاون بدل المحاسبة الفردية يعمل على تحسين حل المشكلات ورفع معنويات الموظفين وترابط الشبكة.

ويمكن أن يكون لإدارة المشروع تأثير مهم. فحلاً، تصرفات الإدارة يمكن أن تشجع الموظفين الوصول إلى الخبراء في المنظمة عندما يتم إطلاق المشاريع. فالمنظمات التي قيمتها والتي شجعت هذا السلوك وثمرته عززت ترابط الشبكة وعمل الفريق والحلول الأفضل. وثانياً، يمكن لمديري المشروع وأساليب إدارة المشروع أن تشمل أنشطة تعلم ومراجعة أثناء المشروع، مثل المراجعات التي تتم بعد القيام بالنشاط. وتحسن هذه الممارسات عمل الفريق وترابط الشبكة لأن الأشخاص يتعرفون أكثر عن خبرة زملائهم في العمل.

ومن المهم أيضاً بالنسبة للمديرين النظر في مناهج إدارة المشروع الرسمية أو الخطوات العملية عند النقاط التي ينتقل فيها سير العمل من مهمة إلى أخرى. وفي العادة فإن الأنماط أو العمليات الرسمية والإجراءات تعمل على إضعاف التعاون الفعال بين الوظائف. وفي عدد من المنظمات التي عملنا معها، كان يتم تسليم العمل الجاري دون آليات لإرساء فهم وسيق مشتركين. ونتيجة ذلك، فإن الوظيفة التي تتولى العمل كانت تواجه مشكلة في تنفيذ العمل.

## سياق العمل والأدوات:

السياق المادي يمكن أن يؤثر على التعاون كثيراً<sup>(٣)</sup>. ومن بين أحد أهم الاكتشافات الراسخة في العلوم الاجتماعية أن البعد يعيق التواصل. فكلما ابتعد شخصان عن بعضهما، قل احتمال تعاونهما<sup>(٤)</sup>. وفي جميع بحوثنا، وجدنا أن الفضاء المكاني - المسافة بين متعاونين محتملين وعوائق أخرى، مثل طبيعة القاعة أو تصميم المكتب - له

تأثير كبير على من يتخاطب مع من. فعلى سبيل المثال، في إحدى منظمات التقنية، أظهر تحليلنا للشبكة أن الجدران المرتفعة التي تشكل حجرات صغيرة كانت تعيق التواصل بين فريقَي العمل. وعندما تم خفض هذه الجدران، اكتشف الفريقان وجود أشياء مشتركة أكثر في العمل، ودعا إلى توفير فضاء أكبر لتحقيق مشاركة ذهنية أكبر.

وفي العادة تمنع النفقات وجود التجمعات الشخصية في الشبكات المنتشرة. ويمكن للتقنية أن تكون فعالة في تعزيز التعاون إذا كانت ثقافة المنظمة تشجع على استخدامها وإذا وجد أعضاء المنظمة الوسيلة المناسبة لأداء مهمة معينة. فعلى سبيل المثال، يوجد لدى شركة آي بي إم «IBM» العديد من الأقسام الاستشارية التي نادراً أو أبداً ما يلتقي أفرادها بشكل شخصي. فقد تعلمت هذه المجموعات الاعتماد على العديد من تقنيات التعاون. ويقوم المستشارون في العادة بتدعيم المكالمات الجماعية التي تستخدم على نطاق واسع باستخدام لوتس للرسائل القصيرة «Lotus Instant Messaging» والاتصال الجماعي عبر شبكة الإنترنت «Web Conferencing» (وهي عبارة عن أداة تعاونية متزامنة كان يطلق عليها في السابق اسم سيم تايم «Sametime»). وتدعم هذه الأداة تخاطب الأشخاص فرادى أو على شكل جماعات صغيرة لحل المشكلات أو الحصول على إيضاحات. وفي حالات أخرى، يدمج الموظفون المكالمات الجماعية بما يعرف باسم لقاء الشبكة «NetMeeting»، مما يسمح للزملاء في الأماكن البعيدة مشاهدة العرض والعمل عليه بشكل جماعي. وبهذه الطريقة، يمكن للعاملين تنشيط أذهانهم بصرياً وكلامياً. والفكرة الذكية هنا هي تطوير مهارة بالتكنولوجيا ومن ثم إرساء أنماط لاستخدامها. ولسوء الحظ، وجدنا دائماً أن التقنيات لا تستخدم لأن الموظفين يفضلون انتظار التخاطب الشخصي أو أنهم لم يفهموا كيف يمكن للتقنية أن تكون بديلاً مقبولاً.

لقد انتظرنا هذا الفصل للحديث عن التقنية لأننا نريد تأكيد أن تعزيز التعاون الفعال في المنظمات هو أولاً وقبل كل شيء مسألة إنسانية. وبدل ارتكاب خطأ المحاولات الأولى للهندسة - التي ادعت أن التقنية وسيلة تمكين لكنها وضعتها في مقدمة عملية التصميم - فإن التنفيذيين يكونون في وضع أفضل بفهمهم كيفية إنجاز العمل وكيفية تطور العلاقات في منظماتهم ليجدوا بعدها طرق تعزيز هذه العمليات باستخدام تطبيقات تقنية. وفي ظل هذه الظروف، يمكن للتقنية أن تساعد الشبكات على أن تصبح أكثر إنتاجية. وقد شاهدنا تأثير التطبيقات التالية على الترابط في الشبكة.

## الرسائل الفورية:

يدرك المراهقون فوائد الرسائل الفورية، وقد بدأ عالم التجارة يدرك ذلك سريعاً. والفائدة الأساسية للرسالة الفورية هي أنها تدعم المحادثات التي تجري في أروقة كبريات الشركات المتناثرة. وبالرغم من أن هذه الرسائل ليست بنفس ثراء الاتصال الشخصي، إلا أنه يمكن للأشخاص طرح أسئلة عندما تخطر ببالهم بدل نسيانها أو تقرير عدم متابعتها. وتعتبر هذه الرسائل رخيصة وسهلة الاستعمال. وقد ذهلبنا من تأثير هذه التقنية غير الباهظة التي جعلت حتى «آلة القهوة» أو «براد الماء» يتخاطب مع البشر. ونسمع في العادة الأفراد يصفون كيف أن الرسائل الفورية تتيح لهم التعاون مع زميل في المراحل الأولى الحساسة من صياغة فكرة إبداعية أو حل مشكلة معقدة.

ويعيداً عن الترابط الأحادي بين شخصين، فقد شاهدنا تأثير الرسائل الفورية على شبكات كبيرة. فمثلاً، أجرينا تحليل شبكة لمجموعة كبيرة تعمل في تطوير البرمجيات في إحدى شركات التقنية الكبرى والتي كانت تستعمل الرسائل الفورية بشكل مكثف. وقد تبين لنا أن هذه المجموعة كانت مترابطة بعضها مع بعض بشكل جيد في المجل، وكانت على الصعيد الخاص أفضل مجموعة مترابطة صادفناها. وقد كان هذا الترابط (والعديد من الفوائد التي تولدت عنه) مثيراً جداً حيث عمل نصف أعضاء المجموعة تقريباً في مكاتب أقمار اصطناعية (بما في ذلك مكاتب في بيوتهم) وذلك في مختلف أرجاء البلاد. وقد نسب جميع من قابلناهم نجاح هذا الوضع إلى الاستخدام الواسع للرسائل الفورية.

## نظم عرض ملف المهارات:

تعمل الرسائل الفورية بشكل جيد عندما تعرف مع من ستعاون. لكن ما الذي يحدث عندما نواجه مشاريع أو مشكلات تتطلب خبرة جديدة ومختلفة؟ إن نظم عرض ملفات المهارات أو تحديد الخبرات تعادل السير الذاتية للموظفين التي يتم وضعها على الإنترنت. فهي تتيح للناس العثور على الآخرين ممن لديهم المهارات المناسبة، حتى لو لم يكونوا معروفين. وطبعاً تعتبر هذه النظم مساعدة فقط إذا عمل الموظفون على تحديث ملفاتهم. ونتيجة ذلك، يتطلب إنشاء هذه النظم والحفاظ عليها بذل جهد من جانب المنظمة (رغم ظهور تطبيقات تقوم بإنشاء ملفات أوتوماتيكياً بناء على مسح وتصنيف حركة رسائل البريد الإلكتروني).

ويمكن لنظم ملف المهارات أن يحسن بدرجة كبيرة من التواصل في الشبكات الكبيرة

المنتشرة. ومع ذلك، وجدنا أن هذه الإمكانية لم تتحقق إلا في المنظمات التي يتم فيها تطبيق النظم بالتركيز على كيفية حصول الموظفين على المصادقية في الموقع. وقد كان عدم القدرة على أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار يشكل قصوراً كبيراً في معظم المنظمات التي عملنا معها. إذ تميزت إحدى المنظمات الاستشارية في توفير معلومات حول الأشخاص بطرق شجعت طالبي الاستشارات الثقة بخبراتهم. وأولت هذه المنظمة قليلاً من الاهتمام للدرجات العلمية لكنها كانت مهتمة إلى حد بعيد في المواقع التي طبق فيها هؤلاء الأشخاص خبرتهم في المهمات التي قاموا بها مؤخراً. وقد اشتملت ملفات الموظفين على آخر ثلاثة إلى خمسة مشاريع حديثة لكل شخص بالإضافة إلى أسماء الأشخاص الذين عملوا معهم بحيث يمكن للباحثين عن الاستشارات أن يجدوا شخصاً عرفوا أنه على معرفة بالشخص الوارد اسمه في الملفات.

واشتملت أكثر النظم فاعلية التي شاهدناها على كل ما يمكن أن يعطي مصداقية في مكان عمل معين. وفي بعض الشركات، على سبيل المثال، تحدد الدرجات العلمية خبرة الأشخاص؛ في حين أنه في شركات أخرى ما يهم هو المنشورات أو الاختراعات أو خبرات مشاريع محددة. ويوجد لدى كل تخصص ومنظمة مجموعة خاصة بها من الدرجات والميزات التي توضح هذه الخبرة. وبدل مجرد الاتباع المبسط للنظم المحددة مسبقاً، فسوف تحصل من التطبيق على المزيد عبر تخصيصه بحيث إن أي شيء يمنح الخبرة في ما تقوم به من إعدادات للنظام يعتبر محورياً.

إلا أن مجرد معرفة أن لدى شخص ما خبرة لا يضمن أنه/ أنها سيقوم بالرد عليك. فكما جرى تلخيصه في الفصل السادس، فإن إدخال معلومات شخصية في ملف (مثل الهوايات أو الجامعة التي تخرج منها الشخص) يساعد الناس في العادة على العثور على نقاط للتواصل تشجع الشخص الخبير على الرد على المكالمات. كما تساعد هذه النقاط المشتركة على استمرار المحادثة مع الشخص الخبير.

### نظم مساندة المجموعة:

تتمتع المنتجات الخاصة باللقاءات المتزامنة (في نفس الوقت) على شبكة الإنترنت، مثل منتج شركة ميكروسوفت للقاءات الشبكة «NetMeeting»، بالعديد من الوظائف، مثل الدردشة وتحويل الملفات، والاشتراك بسطح المكتب والبرامج عن بعد، والكتابة على الألواح، والتواصل المرئي والسمعي. وتتيح هذه التقنيات التخاطب الحقيقي (الافتراضي) أثناء عمل الأشخاص معاً على وثيقة. وتعتبر هذه التقنيات تطوراً

للاتصالات التقليدية، التي يظل فيها كثير من المشاركين غير معروفين كما يكون فيها التعاون متدنياً في العادة.

أما التقنيات غير المتزامنة، مثل الغرف المخصصة للفرق، فتشجع أيضاً على التعاون عبر السماح للأشخاص بتخزين الوثائق في مكان واحد يمكن الوصول إليه - ليس فقط على الأقراص الصلبة للأفراد - وتنبه الآخرين بوجود وثائق تسترعي انتباههم. وتتيح غرف الفرق للأفراد أن يبقوا على اطلاع بما يجد في المشروع. كما تتيح للأشخاص أن يسهموا بمعرفتهم ومهاراتهم في أجزاء من المشروع ربما لا يعرف آخرون أن لدى هؤلاء الأشخاص المهارات المطلوبة. ويضمن ذلك عدم ترك الأشخاص معزولين على هامش الفريق بحيث يجري استعمال مهارات المجموعة إلى حدها الأقصى.

### تطبيقات البريد الإلكتروني،

جميعنا يعرف البريد الإلكتروني، إلا أن تطبيقات جديدة يمكن إضافتها إليه، مثل بريد المعرفة «KnowledgeMail»، هذه التقنية أحدثت نقلة في البريد الإلكتروني. فبريد المعرفة، الذي أنتجته «Taci» يحل بريد الرسائل الإلكترونية في منظمة ما ليعدد هويات الأشخاص والمواضيع التي يعملون عليها. ويقوم هذه البرنامج بإنشاء ملف خبرات ليس لكل واحد من الأشخاص بل أيضاً لكل قسم ونظام، ويقوم بتحديث قواعد بياناته باستمرار.

### ممارسات الموارد البشرية،

يمكن لمجمل سلسلة الموارد البشرية أن تؤثر على التعاون عبر التأثير على أنواع الأشخاص الذين توظفهم، وطريقة تطويرهم، والسلوكيات التي يجري قياسها ومكافأتها. وأول سؤال نطلب من المديرين النظر فيه هو: «هل تستقطبون الأفراد على أساس الإنجاز الفردي، أو التوافق الشخصي، أو إظهار قابليتهم للتعاون؟» والسمة المميزة الشائعة للشبكات الأكثر ترابطاً هي أن المديرين يقومون بالاستقطاب بناء على السلوكيات التعاونية. فمثلاً، قد يستخدمون أسلوب اهتمام الحوادث للحصول على أدلة حول السلوكيات التعاونية. ومن ناحية أخرى، تتطلب بعض المنظمات من الموظفين الجدد إظهار سلوك تعاوني أثناء عملية التوظيف عبر القيام بحل مشكلة جماعياً. وكما يقول أحد المديرين: «إن حل المشكلة في هذه الأمور يعتبر أمراً مخيفاً، لكثك تحصل على رؤية دقيقة للغاية حول من سيقوم بالعمل جيداً في بيئة تعاونية».

والمهم هنا هو التأكد من أن قرارات التوظيف تتأثر إلى حد ما بما يتم تعلمه أثناء عملية التوظيف؛ فلا فائدة من مقابلة الأشخاص بحثاً عن هذه السلوكيات لئيم بعدها اتخاذ قرار التوظيف بناءً على إنجاز الفرد أو التوافق الشخصي.

والسؤال الثاني الذي نطرحه في المادة على المديرين هو: «هل تساعد ممارسات منظمته الأشخاص الجدد على الاندماج في المنظمة؟» ويبدو أن دمج الموظفين الجدد بشكل سريع وسلس يحتاج إلى أمرين: مساعدة الأشخاص الجدد على لقاء أعضاء الشبكة القدماء ومساعدة الأشخاص الموجودين على إدراك خبرة الأشخاص الجدد. ويميل مديرو الشبكات المترابطة إلى توظيف كلا النوعين من الممارسات بشكل منظم بدل تركهما للصدفة. فمثلاً، تقوم بعض الشركات بتدوير الأشخاص الجدد في مختلف الأقسام خلال الأسابيع القليلة الأولى للعمل. في حين يوجد لدى شركات أخرى جولات تعريفية جاهزة حيث يقوم المديرون الرئيسيون باصطحاب الأشخاص الجدد إلى الغداء على شكل جماعات صغيرة خلال أول أسبوعين. وبدل أن تكون لقاءات الغداء تلك مجرد إشارة لطيفة، فإنها تشكل جزءاً رسمياً من تعريف الموظفين بالعمل وهي تعد بشكل يسبق وصول الموظف الجديد. وتشكل فرصة للمديرين والموظفين الجدد لإرساء علاقة شخصية، وللمديرين ليعرفوا أكثر عن الخبرات الجديدة التي حصلت عليها المنظمة. ويعتبر هذا مهماً لأن الأشخاص الجدد يدخلون إلى الشبكات عن طريق الأشخاص القدماء المدركين لخبراتهم.

وعلى التنفيذي أيضاً النظر في مدى مساعدة مناهج معينة في التدريب والتطوير المتخصص للموظفين على بناء شبكات اجتماعية. وينفذ كثير من المنظمات تدريباً في موقع عمل المجموعة (بدل إرسال الأفراد إلى برامج خارجية)، ولا تدعم هذه الممارسة نقل المعرفة فقط، لكنها أيضاً تنمي العلاقات بين الموظفين المنخرطين في أعمال مشابهة في جميع أرجاء المنظمة. كما يمكن أن تساعد برامج التنمية المهنية الموظفين على تنشئة شبكات شخصية فاعلة ورعايتها<sup>(٩)</sup>. إذ يستعمل كثير من الشبكات التي عملنا معها عملية تنمية المهن لمساعدة الموظفين على تقييم التركيبة الحالية لشبكاتهم وتطوير خطط منشودة لتحسين الترابط. ويوفر هذا الأسلوب الأرضية الأساسية لدمج الشبكات عند فواصل معينة.

كما يعتبر تقييم الأداء عملية مهمة لعملية الموارد البشرية ويمكنه أن يعزز التعاون في مواقع حساسة في الشبكات. وتستعمل بعض المنظمات تقييم الأداء على مستوى برنامج واحد حيث يقيم السلوك التعاوني لدى الموظف في مشروع معين. في حين

تستخدم أخرى تقييمات سنوية تتطلب من الأشخاص أن يدللوا على أنهم ساندوا الجهود المبذولة بين الأقسام. وهناك منظمات تستعمل عمليات التقييم المؤلفة من (٣٦٠) درجة والتي يطلب فيها من الأشخاص في وحدات أخرى الإجابة عما إذا كانوا قد تلقوا المساندة من شخص معين. ومهما كانت الطريقة التي تختارها، فإن هذه البرامج تعتبر ذات قيمة فقط إذا ما أخذت بجدية وإذا كان من يقيمون السلوك التعاوني لدى الأفراد يتمتعون بمصداقية لدى الشخص الذي يخضع للتقييم. وفي الوضع المثالي، فإن الذين ينفذون التقييم لديهم معرفة مباشرة عن الشخص (بمكس المدير، الذي قد يكون مهتماً بالشخص لجزء من المشروع فقط).

والسؤال الأخير وربما الأهم الذي نطرحه على المديرين هو: «هل تكافئون السلوكيات التعاونية أم تركزون بشدة على الإنجازات الفردية؟ تدل المكافأة الرسمية على ما إذا كان الإنجاز الجماعي أو الفردي مهماً. وبالنظر إلى من حصل مؤخراً على ترقية أو أفضل المكافآت فإن ذلك يمكن أن يكون مؤشراً قوياً على نوع السلوكيات التي تقدرها الإدارة. ومن جانب آخر، يمكنك أن تحدد أهمية عناصر تقييم الأداء المهمة في علاوات الرواتب. فمن غير المفيد وغير المعقول أن يدعو المرء إلى الحاجة إلى التعاون والمشاركة، ومن بعد ذلك يبين للموظفين الأمور المهمة في نظام المكافآت بما يتعارض مع المشاركة ومساعدة الزملاء.

وتعتبر نظم المكافآت الرسمية طريقة واحدة فقط - وربما لا تكون الأكثر فاعلية - للاعتراف بالأشخاص الذين يتجربون من الأنانية لمساعدة الزملاء. ويمكن أيضاً للمكافآت العلنية العابرة مثل التكريم، وحفلات الغداء، أو الشهادات، أن تكون وسيلة قوية لتعزيز التعاون. والأهم من ذلك هي الفرص التي يمكن للمديرين أن يستثمروها لإظهار الاحترام للأفراد والفرق. فمثلاً، قامت شركة جنرال موتورز «General Motors» مؤخراً بإعادة «إظهار الكراجات» في مراكزها الفنية. إذ تذكر هذه الأنشطة بالبيوت المفتوحة غير الرسمية التي ينظمها الميكانيكيون وسائقو سيارات السباق ذات المحركات الضخمة لمرض اختراعاتهم.

ولسوء الحظ، فإننا كثيراً ما نجد أن المكافآت العابرة منحت فقط اعترافاً بجهد بطولي، مثل تخصيص الموظف ساعات طويلة لإنهاء مشروع. فننادراً ما سمعنا عن شخص يحظى بالتقدير لتخصيصه وقتاً لمساعدة الآخرين.



## القيادة والثقافة:

يمكن للقيادة والثقافة إما مساندة أو إلغاء أفضل تصميمات الشبكة. فقد وجدنا بعض القادة الذين كانوا قادرين على تعزيز شبكات ثرية ومرنة. فبدلاً من تعزيز وضع يتميز بالسلطة، فقد اقتسم هؤلاء المديرون المعلومات ومسؤولية صناعة القرار، ووصلوا لأشخاص من حولهم وأشركوا الأشخاص الهامشين. لكن أيضاً وجدنا قادة أوجدوا شبكات مشتتة معزولة عن المنظمات الأوسع والتي تعتمد بشكل مفرط على القائد. فمثلاً، صادفنا في إحدى شركات السفر مفارقة تتمثل في مدير يتمتع بالحياة والأفكار المبدعة كان يقوم بإدارة الشركة بأدق التفاصيل لدرجة أنه يستتفز الحياة والعفوية من تلك الشبكات التي مكنت الشركة من التقدم على منافسيها العاملين على شبكة الإنترنت.

لقد كان أول فرق رئيس بين القادة الأكثر كفاءة والأقل كفاءة يتمثل في كيفية التفكير بمعلهم وبموظفيهم. وقد كان بناء الشبكات الذين يعتبرون أقل كفاءة يعملون إلى التركيز على المحاسبة الفردية وتقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة تكون فردية في العادة. أما القادة الأكثر كفاءة فينظرون إلى المهام كتحديات كبيرة ومعقدة بما يكفي لأن تجعلهم يطلبون التعاون. وبشكل عام، انتقل هذا الاعتقاد بأهمية التعاون إلى جلسات حل المشكلات التي يطلب فيها من الجميع إبداء الرأي، بغض النظر عن وضع الأفراد في الهرم الوظيفي أو خبرتهم. كما اتضح في الجهود المتواصلة لإشراك الموظفين، الذين هم في الهامش على الشبكة، في مشاريع مباشرة أو فرص أخرى لمساعدتهم على الاندماج أكثر.

ويعمل هؤلاء المديرون إلى الاحتفاء بالتعاون الفعال. ففي مقابلاتنا، سألنا الأفراد عما إذا كانت قصص النجاح التي انتشرت في منظماتهم أكثر حول شخص يتعامل مع الأزمة بشكل جيد أو يتغلب على مشكلات مهمة (أي البطل) أم أنها حول شخص متعاون ويجد وسائل لإشراك الموظفين ومعاونتهم. ولم يكن مفاجئاً أن يحصل البطل على كل الانتباه. ويمكن للقادة أن يغيروا هذه الظاهرة عن طريق ما يقدرونه. فقد وجدنا أنه في الشبكات التي تتمتع بتواصل أفضل، فإن القادة يعترفون بالعمل التعاوني في المنتديات العامة، وكانوا يهتفون من يساعدون الآخرين، أو يشجعون الأشخاص المتعاونين. وعلى المستوى الكلامي والعملي، أرسل أولئك القادة إشارات واضحة حول أهمية التعاون. والمهم بالنسبة للمديرين هو تحديد السلوكيات التعاونية التي يمكنها أن تبني الترابط في شبكات منظماتهم والاعتراف بشكل منظم بهذه السلوكيات ومكافأتها.

والفرق الثاني الذي وجدناه كان أن القادة أصحاب الشبكات ذات الترابط الأفضل يميلون إلى أن يكونوا أكثر وعياً بالتوترات بين الأشخاص في الشبكة. ولم يمن ذلك أنهم كانوا يتمتعون بمهارة عالية في تصحيح التوترات بين الأشخاص أو تحسين ديناميكية العلاقة؛ إذ كانوا في العادة يجلبون أشخاصاً لتسهيل سير هذه المهمات. لكن كان لديهم الوعي والشجاعة على التعامل مبكراً مع القضايا الشخصية الصعبة (إما بين أنفسهم والآخرين، أو بين أعضاء مجموعتهم) بدل أن يتجاهلوا القضايا وتركها تتفاقم. وفي المقابل، فإن القادة الأقل كفاءة عرفوا في العادة عن التوترات بين الأشخاص لكنهم اختاروا عدم معالجة هذه الأوضاع على أمل أن تختفي من نفسها. ولسوء الحظ، فإن هذه المشكلات لا تزول في العادة، وقد شاهدنا توترات بين مديري تتسرب إلى أسفل الشبكة لتعمل على إيجاد تصدعات بين المجموعات كلها.

أما الفرق الأخير الذي وجدناه يميز بين القادة فقد كان القادة بناء الشبكات يتمتعون بقدرات كبيرة على التخاطب وكانوا دعاة تخاطب وتواصل شخصي. في كثير من الأحيان توجد مجموعات على الصعيد الوطني أو على الصعيد العالمي، فإن العلاقات الوحيدة التي ترأب الصدع التي تسببه الحدود الجغرافية والوظيفية والهرمية هي نتاج أشخاص تواصلوا بشكل شخصي. فعندما تمنع الموظف تكاليف السفر، فإن مختلف التقنيات يمكن أن تستخدم لتواصل، ولكن، بشكل عام، بنجاح أقل من التواصل الشخصي في مساعدة إقامة علاقات يعتمد عليها الموظفون فيما بعد.

لكن ليس كل التواصل الشخصي متساوياً. فالمنتديات التي تحقق أفضل نجاح في بناء شبكات ليست هي اللقاءات العملية المعروفة أو المراجعات الربعية، حيث يستمع الموظفون فيها لخطابات ومن بعدها يختلط بعضهم ببعض خلال ساعة يتناولون فيها الكوكيتل مع أشخاص يعرفونهم من قبل. فالمنتديات الأكثر نجاحاً - ممثلة في مؤتمرات إدارة ربعية في شركات مثل مؤسسة نيكور «Nucor Corporation»<sup>(١٠)</sup> - حيث يقرأ الموظفون المواد مقدماً ويستقلون وفتحهم الثمين معاً في التعاون لحل المشكلات. فعلى سبيل المثال، يشكل الموظفون فرقاً من مختلف التخصصات أو المواقع، حيث لا تعمل هذه المجموعات على حل المشكلات فحسب، بل تساعد أيضاً في تشكيل علاقات جديدة. إذ تدوم هذه العلاقات في العادة بعد اللقاءات، حيث تتشكل بذلك شبكة قوية.

وأخيراً من المهم أخذ الثقافة بالاعتبار - الثقافة المهنية والتنظيمية - لأنها يمكن أن تهيم على السلوكيات التعاونية التي يشجعها التصميم الرسمي. فمن ناحية، يتم خلق

الثقافة ونقلها عبر شبكات اجتماعية. إلا أنها تقع خارج نطاق الشبكات وتقيدها عبر أنماط راسخة من الممارسات. وإن أحد الأدوار المهمة للقيادة هو التواصل، والصياغة والمكافأة للسلوكيات التي تقاوم الميول غير البناءة. وإذا ما أهملت، فإن عدم التطابق بين القيم والأنماط المنشودة من التعاون سيؤدي بكل تأكيد إلى إعاقة جهود الإدارة.

كيف تقوض الثقافة جهود الإدارة التي تساند التعاون؟ أولاً، تعمل الثقافة عملها عبر الهوية الوظيفية للأفراد. ففي العادة تعكس التقييمات الخاصة بالشبكات مجموعات فرعية مؤلفة من أشخاص يهتمون بنفس مجالات عملهم. إذ يجذب مثل هؤلاء الأشخاص طبيعياً إلى قضايا متشابهة ويميلون إلى التمتع بميزة التواصل السهل والتعاون. فمثلاً، يهتم الأشخاص العاملون في التسويق ويتحدثون عن إمكانات السوق أو المبيعات، في حين يهتم المهندسون في العادة ويناقشون جودة المنتج. ويمكن لهذه المجموعات الفرعية أن تصبح معزولة بعضها عن بعض لدرجة أن التعاون بينها في المجال الوظيفي يصبح معوقاً لأنها تفقد القدرة على كيفية تصور انسجام عملها. وإن إحدى الطرق للتغلب على مثل هذه الاتجاهات المحلية هي في تغذية الالتزام بهدف كبير سام مثل حماية البلاد (في سلاح البحرية) أو شفاء مشكلات صحية (في البنك الدولي). ومن ناحية أخرى يمكن للقادة وضع أهداف خاصة بالأداء يمكن تحقيقها فقط بالعمل بطريقة مختلفة، وهذه خدعة تنفذها بغاالية بعض الشركات مثل جنرال إلكتريك وهوندا.

ويمكن لقيم ثقافية معينة أيضاً أن تحول دون التعاون الفعال. ففي العادة، تكون هذه الأنماط النتيجة غير المقصودة لقيم كان لها معنى يوماً ما، لكن لم تتم مراجعتها أبداً. فعلى سبيل المثال، ربما تكون أعراض ظاهرة «لم يخترع في بلادنا» متجذرة في تاريخ تمثل باختراعات ناجحة واعتماد على الذات حيث تطور هذا التاريخ دون أن يتم التدقيق فيه. ومن ناحية أخرى فإن الثقافات التي أصبحت جدلية أو سياسية بشكل زائد كان ينذر أن يوجد فيها أشخاص سيئون متوحشون مهتمون بأنفسهم، بل كانت تنحصر إلى أنماط فعالة لحل النزاعات تسمح للناس «بالخسارة» دون الشعور بالإذلال. ولا يعتبر أي من هذه الموائم الثقافية للتعاون أمراً مقصوداً، لكنها تشكل القوانين غير المكتوبة التي تقود السلوك اليومي<sup>(١١)</sup>.

كما يمكن للجنسية أن تؤدي دوراً مهماً في أنماط الشبكات. وتأتي معظم الأمثلة في هذا الكتاب من شركات في أمريكا الشمالية، مع أمثلة قليلة من أوروبا، أو أستراليا، أو كندا، أو أمريكا الجنوبية. وحتى مع هذه النظرة العالمية المحدودة، فقد رأينا بعض

الاتجاهات التي تبدو نتيجة أنماط وطنية. فعلى سبيل المثال، كان لدى ثلاث شركات كندية عملنا معها أنماط شبكات مكتظة. وقد كشفت المقابلات عن عقلية أكثر تعاوناً وتبادلاً للأفكار مما بدا أنه موجود في الشركات الأمريكية في نفس الصناعات. كما لاحظنا وجود شبكات معزولة ومتأثرة في بعض الدول الأوروبية. وتشير المقابلات التي أجريت في هذه الأماكن إلى قيم تحرك شبكات أكثر انغلاقاً وأكثر ميلاً للنواحي السياسية.

### تهيئة الظروف المناسبة:

عندما يجمع المديرون بين تحليل الشبكات والانتباه إلى السياق التنظيمي - أي إلى الهيكل الرسمي، وممارسات إدارة العمل، وسياسات الموارد البشرية، والقيادة، والثقافة - فيمكنهم أن يضمنوا انسجام جهود الموظفين مع الضرورات الإستراتيجية وعدم تراجع الشبكات إلى أنماط غير منتجة على مدار الوقت. ولا نريد بذلك إعادة تنظيم تتضمن جميع أبعاد السياق التنظيمي. بل نقصد أن على المديرين النظر إلى ما نقول على أنه مجموعة من الممارسات التي يمكنهم الاختيار من بينها ما يمكن أن يكون تحت سيطرتهم وأكثر ملاءمة لمنظمتهم. وفي عملية صياغة سياق مساند، من المهم التذكر أن العمل القائم على المعرفة المكثفة أمر ملح جداً. فبدلاً من محاولة تصميم هيكل تنظيمي دقيق لمستقبل غير معروف، يُنصَح المديرون بإنشاء سياق يساند الإبداع والتعاون الفعالين.

ومن أجل ذلك قدّمنا طريقة للمديرين للارتقاء بالشبكات غير الرسمية في منظماتهم لتحقيق تعاون وتبادل أفضل للمعلومات خارج الحدود المفروضة. ويوضح الفصلان الأول والرابع كيف يمكن للمديرين اكتشاف حالات الخلل في التواصل وإصلاحها، وتعزيز تدفق المعلومات، وإيجاد طاقة تغذي عمل المنظمة. ويصف الفصلان الخامس والسابع إطاراً لإجراء إصلاحات عندما يعدد تحليل الشبكة الاجتماعية فرصاً للتحسين، أولاً عن طريق أنشطة موجهة نحو الأفراد في الشبكة، ومن ثم عن طريق العلاقات بين الأفراد في الشبكة، وأخيراً عن طريق السياق التنظيمي. وفي الفصل الثامن فإننا نقدم أيضاً نظرة حول الاتجاهات المستقبلية للشبكات في المنظمات بالإضافة إلى بعض الحذر فيما يتعلق بالشبكات وتحليلها. ورغم أننا متفائلون حول جانب الشبكات في المنظمات، إلا أن أولئك الذين يستثمرون وقتاً وجهداً في متابعة هذه الأفكار يجب أن يفعلوا ذلك مع التركيز على حدوث نكسات أو مقاومة يمكن أن تواجههم.

## المناطق التي لم ترسم على الخارطة مستقبل وتحديات الشبكات في المنظمات

سواء استعمل الناس مصطلح الشبكات أم لم يستعملوه، فإنه سمة ضرورية من سمات المنظمات، وهو مسؤول إلى حد كبير عن الفاعلية التنظيمية والإبداع<sup>(١)</sup>. ونتيجة ذلك، فإننا نرى مستقبلاً مشرقاً للشبكات داخل المنظمات وخارجها. ومن حيث العلاقات داخل المنظمات، فإننا نعتقد أنه سيكون هناك استخدام زائد لتحليل الشبكات الاجتماعية لتقييم فاعلية الشراكة الاستراتيجية. فالمشاريع المشتركة والتحالفات ومجموعات الأبحاث والتطوير تتم في العادة لتعزيز الإبداع ولدمج القدرات سريعاً فيما يتعلق بمبادرة معينة. إلا أنه تم توجيه قليل من الانتباه إلى الشبكات الاجتماعية التي تشكلت في هذه الوحدات وإلى الطرق التي يمكن أن تساعد على تحقيق هذه الأهداف. ويمكن لتحليل الشبكة، الذي يطبق على كل من تدفق المعلومات واتخاذ القرار في الشراكات الاستراتيجية، أن يحسن كثيراً من فاعلية هذا الترابط التجاري، مثلما أوضحنا في الفصل الثاني.

وبعيداً عن التحالف أو الشراكة الواحدة، فإننا نتوقع مشاهدة تحليل الشبكة يتم تطبيقه على كامل منظومة الشراكات في المنظمة. إذ إن الإيجابية الاستراتيجية يمكن أن تأتي ليس فقط من التفاوض في تحالف واحد أو اثنين، ولكن أيضاً من تبني وجهة نظر تقوم على فكرة الشبكات والارتباط بمجموعة من العلاقات التي تكون القرارات المتعلقة بتحالف واحد يمكن أن تفتح أو تقيد الفرص مع شركاء محتملين آخرين<sup>(٢)</sup>. هذا تحول في المنظور وصنع القرارات مثل الانتقال من تشفير سفينة حربية لتدبير أسطول. ويمكن توسيع وجهة النظر لتشمل علاقات المنظمة مع العملاء، والموردين والموظفين. وإن هذه النظرة الكلية لرأس المال المنظمة، يمكن أن تعتبر مصدراً إستراتيجياً مهماً ويمكن أن ترتبط بالنتائج المالية عبر تحليل الشبكة<sup>(٣)</sup>.

كما نتوقع أن نرى القادة يركزون أكثر (بشكل منظم أو عشوائي) على تعزيز الشبكات الاجتماعية والتعاون الميسر داخل المنظمات. وفي بعض المنظمات، يمكن أن يتم هذا على نطاق واسع، مثل جهود شركة جنرال إلكتريك بأن تصبح «بلا حدود».

وفي منظمات أخرى، يمكن أن يعني ذلك ببساطة استخدام لجان عشوائية أو تقنيات تعاونية. ويمكننا أن نتوقع فقط قوى تنافسية تطلب مزيداً من التعاون الفعال من المنظمات. وما نقترحه في كل مكان من هذا الكتاب هو أن الجهد الموجه لدعم التواصل المناسب سيؤدي إلى نتائج أفضل من المناهج الفضفاضة التي تتم لمرة واحدة.

وعندما تصبح الشبكات جزءاً معزولاً أكثر في الحياة التنظيمية، فمن المؤكد أن الأفكار حولها ستتطور، وتصبح جهود تحسينها أكثر استهدافاً وتعقيداً. ونتوقع في المستقبل رؤية شبكات مصممة تركز على اقتراحات ذات قيمة محددة. على سبيل المثال، شبكات مصممة لتوفير خدمات خاصة حسب الطلب، مع وجود حوافز وتقنيات تتيح للمجموعة الإحساس بحاجات العملاء والتجاوب بسرعة مع خبرات مناسبة بفض النظر عن الموقع الجغرافي أو الفجوة الوظيفية. وفي المقابل، فإن الشبكة المصممة لتوفير الحلول الروتينية منخفضة التكلفة ستكون أكثر فاعلية إذا كان يمثلها عدد قليل من العلاقات، ولديها مزيد من التقسيمات وبنية تحتية فنية لمساندة العمل المتكرر. وما هاتان الحالتان إلا اثنتان من صيغ عديدة ممكنة للشبكة لهما مقترحات قيمة واقتصاديات وبنى تحتية مختلفة جداً.

على المستوى الفردي، فإننا نتوقع التنفيذيين يولون اهتماماً أكبر للتواصل الشخصي (الخاص بهم ويموظفيهم). فتنبي وسائل مثل «أكت!»، «أوت لوك» «Outlook» التي تساعد الأفراد على إدارة الاتصالات الشخصية، يتزايد بسرعة. وقد بدأت أقسام الموارد البشرية في بعض المنظمات الرائدة بعمل تقييم وتطوير فردي للشبكة بعيداً عن دورها في التطوير المهني.

وبشكل خاص، فإننا نعتقد أن إدارة شبكة التواصل الشخصي ستصبح جزءاً مهماً أكثر فأكثر في تطوير أصحاب الأداء المميز. ويتخذ التنفيذيون إجراءات على ضوء الكم الكبير من المعلومات في شبكاتهم. فكون المرء صاحب قرارات فعّالة، لا سيما بالانتقال أعلى في مراتب المنظمة، يعني القدرة على تلقي معلومات متنوعة وموازنة الوجهات والآراء المختلفة. فقد سمعنا مراراً وتكراراً أن تنفيذيين واجهوا مقاومة قوية عند اتخاذ القرارات لأنهم لم يأخذوا حاجات بعض الأفراد أو جميع جوانب المبادرة بالحسبان. فالاطلاع على مختلف الآراء يعتبر مهماً للتنفيذيين، لكن يصعب تحقيق ذلك لأن كثيراً مما في برنامجهم مكرس لأعمالهم. ويُعد تحليل الشبكات إحدى وسائل الضمانة بالآلا تصبح الشبكات الشخصية متحيزة أو معزولة للغاية.

## التغيرات المستقبلية:

### ديناميكية الشبكة:

وبما أن العمل أصبح ينحصر في مشروع معين، وأكثر مرونة، وأقصر مدة، فإن القوة العاملة ككل أصبحت أكثر قدرة على الحركة<sup>(٤)</sup>. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مبادرات المديرين مثل تقليص التسلسل الهرمي للسلطة، والهندرة، والتصاميم التي تتم بجهد الفريق (ذكر القليل من الأمثلة) قد قضت على دور العلاقات المحددة رسمياً في المنظمات. والنتيجة هي أن شبكات الموظفين ليست ساكنة مثل سكون أشكال تدفق الاتصالات أو المعلومات التي يتم رسمها كجزء من تحليل الشبكة الاجتماعية. ولكن حتى الآن، يبدي المديرون قليلاً من الاهتمام إلى سمات الشبكات الأكثر ديناميكية وإلى الطريقة التي تؤثر بها هذه السمات على التغير والمرونة التنظيمية<sup>(٥)</sup>.

وفي عدد من الحالات رسمنا الشبكات في مرحلتين زمنيتين وشهدنا تحولات هائلة في الأنماط حتى بعد فترة زمنية وجيزة. فعلى سبيل المثال، كشف تحليل المعلومات الخاصة بالعلماء في مرحلتين زمنيتين أنماطاً مختلفة بشكل مذهل من التعاون نتيجة إعادة التنظيم الذي أدى إلى دمج المجموعات وبدلت الأورار والمسؤوليات. إلا أنه رغم التحول في أنماط تدفق المعلومات، فقد وجدنا أن بعض العلاقات لم تختف، مما جعل الشبكة تعاني عيباً زائداً. وقد كان يتم اللجوء إلى الأشخاص الذين أصبحوا محوريين بعد عملية إعادة التنظيم وذلك بحثاً عن معلومات متصلة بأدوارهم الجديدة والسابقة.

وقد شاهدنا نتائج مشابهة في منظمات تحاول التكيف بعد حدوث عملية اندماج، أو منظمات تبنت تصاميم قائمة على عمل الفريق. ويمكن إعادة الهياكل التنظيمية سريعاً، لكن في الواقع، يستغرق زوال بعض العلاقات وقتاً، كما يستغرق نشوء علاقات أخرى موثوقة وقتاً أيضاً. ولتسهيل التغير، سيحتاج تحليل الشبكة أن يتعامل بشكل أفضل مع الجوانب الدائمة والديناميكية للعلاقات.

كما يمكن عن طريق محاكاة الحاسب الآلي للشبكات أن يكشف أيضاً عن ديناميكية ممكنة للشبكة وأن يقدم معلومات مفيدة للقرارات الإستراتيجية واللوجستية التي يتخذها المديرون. ويمكن لهذه المحاكاة أن تكون مفيدة للغاية إذ كان بإمكان المديرين جمع معلومات مناسبة وكانت لديهم المهارات اللازمة لابتكار وتشغيل البرامج الإلكترونية المناسبة. وبكل بساطة، يمكن للشبكة القائمة على سيناريوهات مفادرة أشخاص

معينين أو مجموعات من الموظفين أن تبين للمديرين بأي جانب منظمتهم ضعيفة. وهذه مسألة خطيرة عندما يكون سوق العمل في أوجه، مثلما كان عليه الحال في أواخر التسعينيات. كما أن هذه مسألة شائعة في الحكومة، حيث تعاني حالات كثيرة من التقاعدات. ويمكن لتحليل الشبكة أن يساعد المديرين على الاستعداد لحالات ترك العاملين للمنظمة من خلال إيجاد زيادة مناسبة في الشبكة.

### نظرة أعمق إلى العلاقات:

يركز هذا الكتاب بشكل أساسي على تدفق المعلومات والتعاون، وهو موضوع شائع في دراسات الشبكة. ورغم اهتمام بعض الباحثين في الجوانب العاطفية للشبكات، مثل الصداقة، والاستلطاف، أو الثقة<sup>(٩)</sup>، إلا أن معظمهم وجه الانتباه إلى السمات البنيوية للشبكات. وإننا نعتقد أن أحد الاتجاهات في تحليل الشبكة سيكون في رسم الأبعاد المختلفة المهمة نظرياً في العلاقات.

إننا نعمل على أحد جوانب هذا الموضوع مع بيل خان «Bill Kahn» من جامعة بوسطن «Boston University» من خلال تقييم الوظائف المختلفة لعلاقات مكان العمل. وحتى اليوم، أجرينا سبتين مقابلة في ثلاث منظمات، حيث سألنا الموظفين عن العلاقات التي يلجؤون إليها لمختلف الحاجات في العمل. وقد وضعت المقابلات الأشخاص الذين يعتمدون عليهم داخل وخارج المنظمة، وذلك على ورقة بيضاء فارغة، في النواحي التالية:

- أهداف المهمة - أفراد يقدمون معلومات، وموارد أو توجيه يساعدنا على إنجاز العمل.
- التطور المهني (التعلم) - أفراد يقدمون تغذية مرتدة مفيدة لتطورنا المهني.
- المساندة المهنية (الدعم السياسي) - أفراد يحتلون مواقع مؤثرة ويكونون مساندين ويقدمون الدعم السياسي.
- إبراز المعاني - أفراد يساعدون على تفسير الإشاعات والأحداث والثرثرة.
- الدعم الشخصي - أفراد يساعدوننا على التكيف مع المواقف الصعبة والنهوض منها وذلك في العمل أو في الأزمات الشخصية.
- الهدف - أفراد يجعلوننا نشعر أن ما نقوم به في العمل أمر مهم، وأن عملنا له معنى.



في المقابلات أشار من قابلناهم باستمرار إلى أنهم يحتاجون إلى أشخاص في حياتهم يستطيعون خدمة كل واحد من هذه الغايات. وبالرغم من أن العلاقات تصبح مجردة أكثر فأكثر في الوظائف الدنيا، إلا أن الوظائف العليا تعتبر في العادة هي الأكثر أهمية. والأمر الأكثر إثارة، رغم ذلك، هو تنوع الطرق التي يدير بها الموظفون منظومة العلاقات التي تخدم هذه الوظائف. فمثلاً، لدى البعض شبكات مهمات مكثفة لكنهم يعتمدون على واحد أو اثنين فقط من الأشخاص للقيام بالوظائف الأخرى. ويصابون في العادة بالدهشة عندما يعرفون مدى خطورة تعطّل شبكاتهم نتيجة خسارة واحد فقط من حلقات التواصل. ولدى آخرين شبكات متنوعة للغاية وهم دقيقون حول طبيعة الأشخاص الذين يلجؤون إليهم ولأية غايات. وتعتبر شبكاتهم أكثر نشاطاً، إلا أن هذه المقابلات وضحت سريعاً الوقت والجهد الذي يستغرق للحفاظ على عدد من العلاقات الفريدة.

إن الهدف من هذا البحث، في جزء منه، هو مساعدة الأفراد على تشخيص فاعلية شبكاتهم من خلال توفير نظرة أعمق للعلاقات. ولكن يعتمد شكل الشبكة على عدد من العوامل التي بدأنّا توّاً استكشافها. فمثلاً، يبدو أن طريقة الأفراد في تقوية العلاقات تعتمد على المرحلة التي يمرون بها في مهنتهم. ففي المراحل الأولى تكون لدى معظمهم شبكات قوية لتطوير المهنة ويعتمدون على العميل والرئيس لإدراك الهدف. وفي مرحلة لاحقة، تكون شبكات تطور المهنة أقل أهمية من تلك التي تعتمد على الإدراك، ويتأثر الهدف بزملاء ذوي قيمة أو أشخاص خارج المنظمة، مثل أفراد العائلة. وفي السلسلة التالية من مشاريعنا، نأمل أن نحصل على وعي أكبر بكيفية إمكان شخصية الفرد وتصميم العمل والمرحلة المهنية ونوع الجنس أن تشير إلى أنماط معينة من العلاقات التي ستؤدي إلى أشخاص أكثر كفاءة وأكثر رضا.

كما رسمنا هذه الأبعاد في المجموعات، حيث حصلنا على بعض النتائج المثيرة. فمثلاً، بالنظر إلى شبكة افتراضية من الخبراء في إحدى منظمات التقنية، عرفنا أن المتصلين يحصلون على المعلومات والمساعدة بسهولة عبر الشبكات الاجتماعية الافتراضية. لكنهم كانوا يصارعون بشدة في الحصول على فوائد أكبر مثل المساندة الشخصية. ويبدو أن التواصل المباشر وجهاً لوجه، وربما الثقة التي تنشأ عن مثل هذه اللقاءات، يعتبر ضرورياً إذا أراد العاملون في المواقع الخارجية الحصول على فوائد شخصية من العلاقات.

وفي موقع مختلف، وجدنا أن أبعاد هذه العلاقات تقوم بشكل فريد بحيث تتنبأ بالرضا الوظيفي والتزام الموظفين. فوضع الموظف في شبكات الوعي والتطوير المهني قاد إلى رضا وظيفي أكبر- لكن ليس بالطريقة التي يمكن أن نعتقدها. فقد ذكر الأشخاص أن حاجة الآخرين إليهم في هذه الأمور هو من يبعث بالرضا الوظيفي وليس وجود آخرين يلجؤون إليهم. وتمثل هذه النتيجة دلالات مثيرة بالنسبة لبرامج التعليم. فعلى الأقل من ناحية الرضا، تشير إلى أن مثل هذه البرامج تفيد القائم على التعليم أكثر من المتعلم.

ويقودنا هذا البحث إلى نظرة أكثر شمولية عن كيفية اعتماد الموظفين على العلاقات من حولهم. وقد بدأت بحوث أخرى لنا اطلاع عليها في هذا الصعيد بالتركيز على جوانب سلبية للعلاقات في المنظمات<sup>(٧)</sup>. فبدلاً من افتراض أن كل العلاقات مفيدة، يطرح هذا البحث فكرة أن العلاقات السلبية، رغم قلة عددها، لها تأثير أقوى من العلاقات المفيدة. ويمكن الانتقال بالأراء حول الشبكات بما يتجاوز حالات التواصل بين الأشخاص. وقد دعت كاثلين كارلي «Kathleen Carley» من كارنيجي ميلون «Carnegie Mellon» لفترة طويلة إلى النظر إلى مختلف قواعد البيانات أو مصادر أخرى للمعلومات على اعتبار أنها عقد مفصلية في الشبكات.

### تمكين التقنية:

ربما أكبر مساهم وحيد في ارتقاء تحليل الشبكات الاجتماعية الحالية هو تقدم إمكانيات الحاسب الآلي. فعلى المستوى التكتيكي، تتمثل بعض أهم التطورات الحالية في جمع البيانات وعرضها. ويمكننا حالياً بناء شبكات من مراسلات البريد الإلكتروني وربما نستغل اتصالات البريد الإلكتروني لتحسين فهم محتوى التواصل بين الأفراد. وبالرغم من أن استغلال البريد الإلكتروني يثير مشاكل أخلاقية ولديه حدود قانونية، إلا أنه يمكن أن يمنحنا فهماً أكبر للشبكات في مختلف المنظمات.

وباستخدام أداة قائمة التقنية، يمكنك بناء تصور عن الشخص على أساس محتوى رسائل البريد الإلكتروني والوثائق التي تتدفق على خوادم البريد الإلكتروني. وبدون إقحام تقريباً، يمكن للمنظمات استخدام هذه النظم لأحداث ملف خبرات وبالتالي مساعدة الأفراد على العثور على الخبراء. ورغم أن الشبكات التي أنشئت عبر حالات التواصل بالبريد الإلكتروني قد تعكس وسيلة واحدة فقط وليس تواصلاً وجهاً لوجه (وهو ما يعتبره كثيراً من الأفراد الوسيلة الأكثر أهمية)، إلا أنه لا يمكن التقليل من

أهمية هذه التقنية. وإذا أصبح استخدام هذه النظم أكثر انتشاراً، فيمكن أن يكون لها تأثير قوي على الشبكات الاجتماعية التقليدية. فعلى سبيل المثال، إذا كان الموظفون يتواصلون أكثر باستخدام التقنية من التواصل الشخصي، فربما يتواصلون أكثر حول المهمات وأقل فيما يتعلق بالأمور الشخصية المشتركة أو بالعضوية التنظيمية. ويعني ذلك من ناحية، أن شبكات الموظفين يمكن أن تصبح أكثر انسيابية وأكثر تجاوباً. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يُفَرِّق الأشخاص بالاحتياج على النظام بوضع معلومات وادعاء خبرات بطرق من شأنها رفع مكانتهم بما لا يساعد المنظمة.

والمسألة الثانية هي العرض الفعّال للمعلومات المعقدة في الشبكة. فحتى يكون لمعلومات الشبكة تأثير، يجب أن تكون مبسطة ولكن لها معنى على مستوى الفرد والمجموعة. ويساعد في ذلك العديد من البرمجيات، في جمع البيانات وعرض المعلومات. أدوات التعامل مع البيانات واسترجاعها، مثل ريزون «Raison» الذي تم تطويره في معامل واطسون أي بي أم «IBM's Watson Laboratories»، يزدحم بقواعد بيانات تحتوي على معلومات على المستوى الفردي، حيث يمكن بعد ذلك تجميعها للتحليل على مستوى المنظمة. وتستخدم بعض أنظمة رسم الشبكات مثل باجيك «Pajek» حسابات معقدة لضغط شبكات مؤلفة من مئات الآلاف من العقد في شبكات أصغر يمكن إدارتها ويمكن تحليلها باستخدام طرق أكثر تحديداً.

### سلبيات محتملة لمنظور الشبكة:

بالطبع هناك حدود لفائدة نظرية الشبكة. وتقف كثيراً من المنظمات التي عملنا معها بعيداً عن إدراك هذه النقطة. ولكن عندما تصبح فكرة الشبكات أكثر شعبية، يجب على المديرين النظر إلى السلبيات المحتملة. فما الشبكات إلا جزء واحد فقط من أحجية معقدة، ولكن عند اكتساب فكر الشبكات زخماً يمكن أن يصبح هذا المنهج هو الموضة - أي الصرعة القادمة. ولو حدث هذا، فيمكن ألا يتم تطبيق تحليل الشبكة بطريقة محسوبة. فالتركيز الكامل على الشبكات الاجتماعية خطير إذا كان الموظفون يعتقدون أن الشبكات المثلى وحدها ستؤدي إلى العثور على الأمر المقدس الذي يؤدي إلى تحسين الأداء. ومن الواضح أن هنالك قضايا أخرى مهمة. فعلى سبيل المثال، من المهم توظيف الأشخاص المهرة وتدريبهم والاحتفاظ بهم. وكذا الحال بالنسبة لقواعد البيانات ومكان المعلومات الأخرى. فرغم أن قواعد البيانات ليست المحطة الأولى التي يتوقف عندها معظم الناس، إلا أنها تشكل صيغة قوية للذاكرة، والروتينيات ومنتجات العمل التي يمكن إعادة استخدامها.

كما يمكن أن يكون هناك خطر بالنسبة للمديرين في التركيز كثيراً على أدوات المساعدة. فعلى سبيل المثال، شاهدنا مديرين يجبرون الموظفين على استخدام تقنيات الرسائل الفورية؛ مما أدى هذا إلى نتيجة غير مقصودة حيث أمضى الموظفون الكثير من الوقت يتراسلون وأحدث ذلك مشكلات في العمل. وفي الحقيقة؛ إن الأدوات التي تتيح الترابط السهل تشكل خطراً ما على العلاقات. فرغم أنه من السهل إرسال رسالة فورية أو بريد إلكتروني إلى شخص آخر عندما يتوافر لك الوقت، فربما لا يكون مناسباً أو سهلاً بالنسبة للمستقبل أن يرد بشكل مناسب. إلا أن الرد بشكل مقتضب بعد يومين - أو أسوأ من ذلك حذفها في ساعة متأخرة من الليل من كثرة الشغل - يمكن أن يلحق ضرراً سريعاً أو يقطع العلاقة. فالبريد الإلكتروني مرسل الرسالة والذي لا يلقى رداً يحجم العلاقة بالنسبة للمرسل، رغم أن المستقبل قد لا يتذكر حذف الرسالة. وربما لا يتاح له/لها أبداً فرصة تسوية سوء الفهم.

إضافة إلى ذلك، فإن الشبكات الاجتماعية ما هي إلا جانب واحد من رأس المال الاجتماعي والتي تستحق النظر. وتتشابك الثقافة، من حيث القيم والمعاني المشتركة، مع الشبكات بطرق مختلفة وتمثل وسيلة أخرى لمساعدة المديرين. ونرى هذا في العادة من حيث الثقة أو السلامة في المنظمات. وفي بعض الأماكن يكون مقبولاً تماماً بالنسبة للموظفين طلب المساعدة، في حين أنه في أماكن أخرى، ينظر إلى مثل هذه الطلبات على أنها مؤشر على الضعف أو عدم الكفاءة. ولهذا السلوك شأن أقل بأنماط الشبكة، ولكن له علاقة بالثقافة السائدة في منظمة أو مهنة معينة.

### حدود تحليل الشبكة الاجتماعية:

لتحليل الشبكة الاجتماعية كأداة بيد المديرين حدود وسلبيات محتملة. وللتأكيد على مفهوم تحليل الشبكة مرة أخرى، فإنه يمثل نظرة مفصلة للعمل والتعاون بشكل لا يمكن أن تقدمه وسائل التشخيص الأخرى. إلا أن تحليل الشبكة وحده يمكن أن يعلمنا الكثير. إضافة إلى ذلك، تعتبر الشبكات مفيدة للغاية، ويتحمل محللو الشبكة مسؤولية ضمان الاستخدام الأخلاقي للمعلومات. ويصدق هذا خاصة عندما يتم عرض الأشخاص والأقسام بطريقة أقل إيجابية. ففي هذه المواقف يجب على المحللين التمتع بالمهارة العالية ليس فقط في جمع معلومات الشبكة وتحليلها، بل أيضاً في عرض النتائج بشكل بناء وتسهيل الحوار لتحسين أنماط الشبكات.

## حدود معلومات الشبكة،

دائماً يعتبر الحصول على معلومات جيدة عن الشبكة تحدياً، إذ تشكل بعض الطرق في جمع المعلومات عن الشبكة عبئاً قليلاً على الأشخاص في الشبكة. فعلى سبيل المثال، يعتبر استخدام سجلات الدخول إلى البريد الإلكتروني لتقييم درجة التواصل في الشبكة أمراً سهلاً وسريعاً. إلا أن الطرق الأسهل في التحليل ربما لا تكون هي التي تحمل المعلومات المهمة. فلو وضعت الرسم البياني لمسار شبكة البريد الإلكتروني أمام مدير تنفيذي فسوف يخبرك/ تخبرك أن الشكل لا يصور مسار انسياب المعلومات المهمة؛ لأن التنفيذيين من المحتمل أن يشاركوا في شبكة التواصل وجهاً لوجه حيث يحدث جل عملهم. وللحصول على مستويات تواصل ذات قيمة أكبر، يمكن جمع البيانات من خلال المشاهدة أو الأسماء الإلكترونية التي تتواصل مع بعضها. ويمكن لهذه الطرق أن توفر دقة أكبر، لكنها تحمل في طياتها تكلفة معينة.

لقد وجدنا أن التفصيل الزائد أمر قاتل في توضيح الهومو الإدارية في الشبكات الاجتماعية. ففي معظم الحالات، حصلنا على معلومات مفيدة جداً عن الشبكات من خلال المسح. ولكن هذه الطريقة تستنزف الوقت، حسب حجم المجموعة، وهي معرضة للمشكلات التي تعانها الأبحاث القائمة على إجراء المسوحات. فيمكن للموظفين نسيان علاقات مهمة عندما يتمجلون بتعبئة استبانة المسح. كما يمكن ألا يقدموا معلومات صحيحة عن حالات التواصل، حيث يضخمون إجاباتهم ليحجموا من أنفسهم في موقع الأهمية. وبمعكس كل شكل من أشكال الشبكات الاجتماعية جانباً واحداً فقط من العلاقة.

ويوضح الملحق «أ» طرق التحقق من المعلومات التي يتم جمعها من خلال المسح، مثل سؤال كلا الطرفين عن التفاعل. كما يمكن للمحللين أيضاً جمع الشبكات ليعرفوا أكثر عن التفاصيل الداخلية لمجموعة ما. ولكن لتحقيق الفائدة، يجب تطوير بنود عمل لتحسين الربط في الشبكات وذلك بالتعاون الوثيق مع أعضاء في الشبكة يتمتعون بمعرفة قوية. وفي العادة فإنه إما في اللقاءات التي تتم مع عدد قليل من الأعضاء أو في الجلسات التي تدار ويشارك فيها المجموعة بالكامل، فإننا نبين نقاطاً في الشبكة نعتقد أنها مؤثرة أو ذات إشكالية ومن بعد ذلك نسأل الأعضاء أي القضايا تهمهم. ومن المهم بالنسبة لمحللي الشبكة ألا يأخذوا بالدقة الظاهرة في الأشكال والتحليلات إلى أن يتحققوا من النتائج التي توصلوا إليها مع أعضاء الشبكة.

وهناك حد آخر في تحليل الشبكة، وهي خبرة المحلل. إذ تستغرق عملية تطوير الخبرة في جميع الجوانب وقتاً - من اختيار مجموعة ما إلى تصميم وتوزيع المسح إلى تحليلها وتقديم المعلومات (التغذية المرتدة) - وهناك العديد من الأخطاء التي يمكن أن تقع. وقد وقعنا في معظم هذه الأخطاء إن لم يكن كلها في هذه الرحلة. وفي الملحق «أ» حاولنا توخي الدقة حيث لم يستمع علينا تحديد الخطوات المهمة والاعتبارات عند تحليل الشبكة. إلا أن كل مجموعة تطرح تحديات جديدة، ويؤدي الحكم الشخصي دوراً في كل مرة تجري فيها تحليلاً. كما أن تفسير معلومات الشبكة يعتبر فناً بالإضافة إلى كونه علماً؛ فأحد الزملاء يساوي بين هذا الأمر والفرق بين القدرة على أخذ صورة بأشعة إكس والقدرة على تفسيرها. فتمتية القدرة على تحديد المشكلة يستغرق وقتاً، رغم أن التقدم في كل تحليل يعتبر طريقة جيدة لاحتساب هذه الخبرة.

### إساءة تفسير أشكال الشبكة:

هناك أمر غريب وجميل في أشكال الشبكات. فحتى عندما لا نعرف الأشخاص أو القضايا التي تصارعها المجموعة، نتحدث الأشكال لنا على المستوى الحدسي. فإننا نعرف فقط أنها تعكس كيفية أداء العمل فعلياً. لكن يمكن أن تبدو الأشكال معقدة لمن ينظر إليها للمرة الأولى، وأحياناً سيقراً المديرون فيها ما يريدون رؤيته ويتجاهلون المعلومات التي توجي إليه فعلياً.

ولن ننسى أبداً الموجز الذي تم تقديمه لمدير تنفيذي رفيع وفريقه الإداري. فقد أنشأنا شكلاً لشبكة علاقات لم تكن موجودة، ولكن يجب وجودها إذا ما أرادت المجموعة أن تكون ناجحة. ونتيجة عدم إصفااتهم لنا ونحن نشير إلى أن هذه العلاقات غير موجودة، بدأ المدير بسرد أحداث ومناسبات أدت إلى إيجاد الشبكة المعنية. فخلال خمس دقائق من التحدث، استذكر الحوارات - من دورة سابقة قبل العمل في المشاريع الحالية - حيث كان واقعاً من أنه أوجد نمط الشبكة المائل أمامه. والمقصود هنا أن هذه الأشكال وسائل جذابة لتشكيل الحس، وعلينا الحذر فلا نجعل معتقداتنا وأمانينا تسيطر علينا.

ولتجنب إساءة التفسيرات، يجب على محلل الشبكة مشاركة النتائج بشكل منظم. كما يجب على المحلل أيضاً تطوير طريقة هادئة لتصحيح القراءة غير الصحيحة التي تحدث أحياناً لشكل ما. ويمكن أن يكون هذا صعباً إذا كان المخطئ كبير التنفيذيين،

لكن من المهم تصحيح هذه الأخطاء. ومن المنهّل أن نعرف مدى بقاء هذه الأشكال في ذاكرة المديرين وتغيير تفكيرهم وحديثهم عن الموظفين. وحتى عندما لا تتخذ المنظمة إجراءً فورياً حول هذه الأفكار، فإننا نشعر بالدهشة دائماً في التحول في اللغة وطرق التفكير في مجموعات الموظفين والترابط الشخصي بعد اطلاع المديرين على أفكار الشبكات.

## الوضع الدفاعي؛

يمكن لأشكال الشبكات، وما ذلك إلا تشخيص ثقافي أو استطلاع لرأي الموظفين، أن تكون ملهمة بشكل كبير. ومن حين لآخر، يمكن لمعلومات الشبكات أن تستثير حالات دفاعية ونكراناً من جانب المديرين أو الأقسام عندما تطرح بطريقة غير محببة. وفي أسوأ الأحوال، تتحول جلسات التقييم إلى جدل حول قياس الشبكة أو القضايا الأخرى الأقل أهمية من المشكلات التي تسبب في ضعف التعاون. ويمكن للمحللين الاستعداد لهذا الأمر بدرجة معينة في بداية تحليل الشبكة. فإجراء المقابلات قبل التقييم يمكنه الكشف عن المناخ السياسي. فإذا كان مشحوناً جداً، فإننا نوصي بعدم الكشف عن الأسماء في الأشكال (انظر الملحق «أ» للاطلاع على مناقشة معمقة للقضايا التي تتعلق بالإفشاء).

ويمكنك تعلم الكثير باستخدام أشكال مختلفة لإبراز العقد في الأشكال البيانية الخاصة بالشبكة. كما يمكن لهذه العقد أن توضح، على سبيل المثال، تأثير تسلسل السلطة أو الوظيفة. كما يمكن لجداول الكثافة مثل تلك التي وصفت في الفصل الثاني أن تكون مفيدة دون الكشف عن الأسماء. ورغم أن مستوى الإثارة في الفرقة عادةً ما يكون أعلى فيما لو احتوت الرسوم البيانية على أسماء أشخاص، إلا أنه من الأفضل دوماً عدم وضع معلومات شاحنة غير ضرورية.

وحتى مع اتخاذ مثل هذه المحاذير، فإن لدى معظم الأشخاص الذين ينخرطون في هذا العمل قصصاً حول مديرين أصيبوا بالإحباط من الطريقة التي تم تقديمهم فيها في أحد الأشكال البيانية للشبكات. وأسلوبنا المتبع هنا التركيز بشكل منظم على القوى التنظيمية التي يمكن أن تؤدي بالشخص إلى موقع معين وليس على ما يقوم به الشخص من عمل للتسبب بالمشكلة. وسوف تصل الحوارات البناءة إلى طريق مسدود إذ سألت أحد المديرين كيف يؤثر سلوكه سلباً على الترابط والتعاون.

إن التركيز على النظام بدلاً من الأفراد يمكن أن يجعل الحوادث الصعبة ممكنة وبناءة للمجموعة ككل. فعلى سبيل المثال، يصبح بعض الأشخاص المهمين جداً عوائق نتيجة أفعالهم الخاصة، ولكن أيضاً نتيجة طرح الآخرين آلاف الأسئلة عليهم وترك القرارات لهم. وفي المقابل، يتواجد بعض الأشخاص أحياناً على الهامش بسبب عدم الإصغاء لهم؛ إذ قد تكون أفكارهم صحيحة، لكنهم لم يثبتوا أنفسهم لذا لا يصغي أحد إليهم. ومناقشة هذه القضايا بشكل جماعي، وليس مجرد إلقاء اللوم على فرد، يمكن أن يساعد المجموعة على الاتفاق الجماعي على أسباب المشكلة وسبل حلها. وإن إقناع شخص ما أنه أصبح عائقاً ويجب عليه أن يتخلى عن بعض صلاحياته باتخاذ القرار ما هو إلا جزء من المعركة. ويجب عليك أيضاً الحصول على موافقة الآخرين بالتوقف عن طرح الكثير من الأسئلة وترك القرارات لهؤلاء الأشخاص، وبالتالي إبعادهم عن الموقف (عنق الزجاجة) الذي يعتبر موقفاً.

### الاعتبارات الأخلاقية:

يمكن لتحليل الشبكة، في أسوأ الحالات، استخدامه لإيذاء الناس. ودائماً، الأشخاص الذين سوف يبدؤون بإجراء عمليات تقييم سيطلب منهم استخدام تحليل الشبكة في مرحلة ما كوسيلة لتحديد هوية الأفراد الذين يريد المدير الاحتفاظ بهم، لاسيما في حالات الاستحواذ على شركات أخرى وفي حالات التغيير التي تتم في المنظمات على نطاق واسع. والمهمة الفعلية في مثل هذه المواقف هي استخدام تحليل الشبكة لتحديد من سيطرد من العمل، حيث هم في العادة ممن على الهامش. وكما ناقشنا في الفصل الخامس، هنالك أسباب عديدة تجعل من الناس في الهامش وهم منتجون جداً. فمحاولة التخلص من الأشخاص الهامشين دون تمييز ليست هي خطأ فقط من زاوية أخلاقية، لكنها سخيفة من ناحية إدارية أيضاً.

فحتى الأشخاص المهمون جداً يمكن أن يكونوا عرضة للخطر. ففي إحدى الحالات دهشنا للشدة التي ركز فيها أحد المديرين التنفيذي على شخص مهم جداً في إحدى الشبكات التي تمثل تحالف شركات. في الوهلة الأولى أشار الرسم البياني للشبكة إلى أن هذا الشخص كان مرتبطاً بشكل قوي بعدد كبير من الناس من طرف أحد الشركاء، لكنه كان أقل ارتباطاً بمنظمته. وقد بدأ هذا المدير المدفوع بسلوكه المُسَيَّس استخدام هذه المعلومات لإبعاد هذا الشخص المهم ووضعه على الهامش. وعندما سمع ممول تحليل الشبكة بما كان يجري، أطلع المدير التنفيذي على مخطط الشبكة الأصلي وعلى



آخر بعدما يتم نقل الشخص. لقد أشار المخطط الثاني إلى أنه بدون ذلك الموظف، فإن التحالف سيتحطم. ويعود الفضل لتحليل الشبكة، إذ حظي أن هذا الموظف المهم بمزيد من الدعم اللازم. إلا أن الخطر موجود دائماً، إذ إن معلومات الشبكة يمكن أن تستخدم لأغراض هدامة من قبل الأشخاص الذين لديهم برامج ميساسية.

ولا ينفرد تحليل الشبكة بهذه المخاطرة بأي حال من الأحوال، لكننا ندق ناقوس الخطر للعاملين في هذا المجال. إذ يتحتم علينا جميعاً، وبالحمد الممكن، أن نتأكد من استعمال معلومات الشبكة بطريقة أخلاقية وبناءة مع جميع الأطراف. وقد رفضنا بشكل واضح طلبات إجراء تحليل شبكات عندما علمنا أن المنظمة كانت تحضر لعمليات تمريح للعاملين. ونأمل أنه أصبح جلياً الآن عدم استخدام تحليل الشبكة كأرضية لمثل هذه القرارات. ويمكن لتحليل الشبكة أن يكون جزءاً من بيانات يوجهها المديرون لقرارات شؤون الموظفين. إلا أن معلومات الشبكة، كما بينا، دقيقة للغاية، ويجب أن يكون موقع الشخص في الشبكة هو المحدد الرئيس لوجوده.

### طريق المستقبل؛

بالرغم من القيود والمحاذير، ينبغي أن يكون واضحاً الآن، أننا نعتقد، أن تحليل الشبكة الاجتماعية له مستقبل مشرق في المنظمات. فإذا ما طبق بشكل جيد وبطريقة مدروسة، فإنه يتمتع بإمكانات هائلة لتحسين الأداء التنظيمي والفردية. ونأمل أن يشاطرنا الآخرون في هذا الحماس والتمتع في استكشاف أفكار الشبكات كما نحن.



## ملحق (أ) إجراء وتفسير تحليل الشبكة الاجتماعية

هناك منهجان لتحليل الشبكة الاجتماعية: التقييم الشخصي (المتحور حول الفرد) والتقييم الجماعي (المفلق). المنهج الشخصي يستلزم على الفرد أن يحدد الأشخاص الآخرين المهمين بالنسبة لوظيفته أو مهمة معينة (مثل التعلم أو المعلومات) ومن ثم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تتعلق بكل واحد من هؤلاء الأشخاص. ويمكن أن تأتي العلاقات في شبكة شخصية من أي مجال ومن جميع مجالات الحياة، متضمناً ذلك علاقات الموظفين في نفس القسم، والزملاء في مكان آخر من المنظمة، والأشخاص في منظمات مختلفة تماماً، أو الأصدقاء وأعضاء العائلة.

والميزة المهمة لمنهج الشبكة الشخصي هو أنه يكشف عن جميع العلاقات المهمة للشخص (ليس فقط العلاقات مع آخرين في المنظمة التي يعمل فيها). ويُعد جمع البيانات، الذي يتألف من مسوحات قصيرة، عملية سريعة وغير مكلفة. ولكن بما أن الأشخاص عادة ما يعتمدون على مجموعات مختلفة من العلاقات، فلا يمكنك إعداد رسوم بيانية للشبكة لجميع الأقسام والوظائف باستخدام منهج الشبكة الشخصي. فمن المحتمل لشخصين في منظمة واحدة أن يحددا علاقات خارج المنظمة، لكن بما أنه لا يحتمل أن يذكرنا نفس الأشخاص، فإنه يصعب إعداد خرائط شبكات مثل تلك التي وردت في هذا الكتاب<sup>(1)</sup>.

أما في منهج الشبكة الجماعي (أو المفلق)، فإنك تقوم أولاً بتحديد شبكة ذات اهتمام مشترك، مثل وظيفة حساسة في منظمة أو مجموعة من الأفراد يعتبرون أساسيين في عملية مهمة. وبعد ذلك تقوم بإجراء مسح لكل واحد من الأشخاص في المجموعة حول علاقته مع كل عضو آخر من تلك المجموعة. على عكس منهج الشبكة الشخصي، فإنك تقوم هنا بتقديم قائمة الأسماء للمجموعة التي تقرر إجراء مسح لها. وبالرغم من إمكانية الحصول على هذه المعلومات بطرق مختلفة، مثل تتبع الرسائل الإلكترونية إلى ملاحظة الأشخاص على مدار الساعة، فإن الوسيلة الأكثر فعالية تكون عادة بإجراء مسح قصير. ويمكن القيام بذلك بالقلم والورقة، ومرفقات البريد الإلكتروني «e-mail attachments»، أو الأدوات التي تتم عن طريق شبكة الإنترنت

«Web-based tools». وفي المادة تستغرق هذه العملية بين عشر دقائق إلى نصف ساعة، وذلك حسب حجم الشبكة وعدد الأسئلة المطروحة.

وباستخدام مجموعة كاملة من العلاقات ضمن المجموعة يمكن للمحلل أن يوجد خرائط شبكات ويطبق تشكيلة من التقييمات الكمية. إلا أنه يمكن لمنهج المسح أن يستغرق وقتاً لدى التعامل مع مجموعات كبيرة، ولا يغطي جميع العلاقات التي لدى كل واحد من الأشخاص. فمثلاً، يمكن أن تكون لدى أحد أفراد الشبكة قليل من العلاقات داخل المجموعة ما يجعله يبدو هامشياً في الشبكة، إلا أن لديه شبكة شخصية كبيرة قيمة خارج نطاق المجموعة. وفي المادة يقع علماء البحث، والعاملون في المبيعات، والمختصون ضمن هذا التصنيف.

وفي ظل أهمية فهم العلاقات الخارجية، فإننا نجمع بين المنهجين الشخصي والجماعي عند إجراء تقييم للشبكة. ويتيح هذا للمديرين تقييم الروابط الخارجية، التي يمكن أن تكون مصادر مهمة لمعلومات وأفكاراً جديدة (مثل وحدات البحث والتطوير المتصلة بالمؤسسات الأكاديمية) أو يمكن أن تكشف عن مراحل يشكل فيها انعزال الشبكة مشكلة محتملة (على سبيل المثال، عندما يركز القادة أو كامل المجموعة على بعضهم ولا يأتون بمعلومات من الخارج). كما يوفر معلومات تشخيصية يمكن للأفراد داخل الشبكة استخدامها لتطوير شبكة شخصية فعالة.

## إجراء تحليل الشبكة الاجتماعية:

### الخطوة (١)، تحديد مجموعة مهمة إستراتيجياً،

إن الخطوة الأولى في إجراء تحليل للشبكة هي تحديد شبكة يكون فيها التعاون الفعال مهماً للمنظمة. ففي بعض الأحيان، تكون الوظائف أو الأقسام المحددة رسمياً اختيارات جيدة. فعلى سبيل المثال، يمكن لمجموعات البحوث والتطوير في المنظمات الصيدلانية أو الوظائف التي تتعامل في الإقراض التجاري في البنوك، بعد ذاتها، أن تقدم أفكاراً مهمة للمديرين. إلا أنك تستطيع في العادة الحصول على فوائد أكبر إذا فكرت في الشبكات التي لا توجد في هيكل المنظمة الرسمي ولا تحظى باهتمام إداري أو يخصص لها قليل من الموارد. فعلى سبيل المثال، إن تقييم تشابك وظائف البحوث والتطوير والتسويق في المنظمات الصيدلانية يمكن أن يكون له تأثير أقوى بكثير على تطوير العقاقير وإطلاقها في الأسواق مقارنة بتحليل قسم البحوث والتطوير فقط. وبالمثل، إن النظر إلى الشبكة ضمن العملية الكلية للإقراض التجاري يمكن أن يساعد

المديرين على تحديد فرص زيادة البيع أو تقليل عدد مرات دوران القرض بشكل أكثر فاعلية من تقييم وظائف الإقراض التجاري فقط.

إننا نحث الأشخاص على اعتبار المجموعات التي يؤدي فيها التعاون الفعّال إلى فوائد إستراتيجية وتشغيلية للمنظمة. كما نبحث عن مجموعات تتخطى الحدود المكانية والوظيفية والتسلسل الهرمي لأن هذه عبارة عن نقاط تقسيم معروفة في الشبكات. وقد اشتملت التطبيقات التقليدية في المنظمات التي عملنا معها على ما يلي:

- تكامل الشبكات التي عبر العمليات الأساسية. إن الشبكات بين العمليات الجوهرية هي في العادة مقسمة بحدود وظيفية وبالتسلسل الهرمي للسلطة. ويمكن لهذه الحدود أن تمنع المجموعات من إحداث تكامل في الخبرات الفريدة، وبالتالي فإنها تقلل من الجودة والفاعلية والإبداع.

- تعزيز الإبداع عبر الترابط في عملية تطوير منتج جديد أو مبادرات تحسين العملية. إن أهم إبداع هو الجهد التعاوني، على صعيدي الفهم والتطبيق. وسواء كان تركيز تحليل الشبكة على تطوير منتج جديد أو مبادرات تحسين عملية معينة، فإنه يمكن أن يكون مهماً للغاية الكشف عن كيفية تكامل خبرات فريق ما ومدى فاعلية الاعتماد على خبرات الآخرين في المنظمة.

- تسهيل تكامل ما بعد الدمج والتغيير الواسع النطاق في المنظمة. يُعد التغيير الواسع النطاق، لاسيما في المواقف التي تتطلب معرفة قوية، مشكلة بالنسبة لإحداث تكامل في الشبكة. ويمكن لتحليل الشبكة الذي يُجرى قبل مبادرة التغيير أن يساعد في إفادة التغيير معلوماتياً بالإضافة إلى تحديد الأشخاص الذين قد يرغب صاحب المشروع منهم في الانخراط مبكراً في العملية للحصول على معلومات حول التغيير. كما يمكن لتحليل الشبكة أن يتم كمتابعة بعد ستة إلى تسعة أشهر من التنفيذ. وفي المادة فإن هذه التقييمات تكشف عن مسائل لا يدركها المدبرون لكن يجب التعامل معها لتأمين نجاح المبادرة.

- مساندة المجموعات الداخلة في الممارسة. لا يعترف في العادة بالمجموعات التدريبية بشكل رسمي، لكنها يمكن أن تكون مهمة بالنسبة لقدرة المؤسسة على رفع الخبرات الوظيفية المتباعدة بفعل المكان الجغرافي أو التصميم التنظيمي. كما يمكن للمديرين استخدام تحليل الشبكة من أجل الكشف عن الأعضاء الرئيسيين في المجموعة وتقييم الترابط.

- تشكيل شراكة وتحالفات إستراتيجية. يقوم المدبرون بشكل متنامٍ باستخدام المبادرات بين المنظمات مثل التحالفات والشراكات الإستراتيجية من أجل رفع القدرات الفريدة

للمنظمات. ويمكن لتحليل الشبكة أن يسلط الضوء على فاعلية مثل هذه المبادرات من حيث تدفق المعلومات، ونقل المعرفة واتخاذ القرار.

- تحسين التعلم واتخاذ القرار في شبكات القيادة العليا. إن المهمة الجوهرية لفرق كبار المديرين هي الحصول على المعلومات، واتخاذ قرارات سليمة، ونقل هذه القرارات بفاعلية إلى المنظمة ككل. ويمكن لتحليل الشبكة، عندما يتم بكل من فريق القيادة العليا والعلبة الأدنى مباشرة، أن يساعد في تقييم الروابط ضمن فريق القيادة العليا، وليس ذلك فحسب، بل في تقييم كيفية دخول المعلومات ومغادرتها للمجموعة.

بعد أن تكون قد حددت شبكة مهمة إستراتيجياً، فإن الاعتبار الثاني المهم هو حجم المجموعة. فمن الناحية النظرية، يمكن إجراء تحليل الشبكة الاجتماعية على منظمات بأكملها. وفي الواقع، فإنك مقيد برغبة الناس في إكمال مسح مطول. فعندما تجري تحليل شبكة، فإننا نطلب من كل شخص تصنيف تواصله مع جميع الأعضاء الآخرين في المجموعة. فعلى سبيل المثال، لو كانت لدينا شبكة مؤلفة من (١٠٠) شخص، فإننا نطلب من كل واحد منهم تصنيف العلاقات مع الـ (٩٩) فرداً الآخرين في الشبكة. ولضمان تحقيق معدل استجابة عالٍ، فإننا نميل إلى حصر عدد الأفراد الذين نقيمهم بنحو (٢٥٠).

ويمكن للأساليب الأخرى، مثل تتبع اتصالات البريد الإلكتروني، أن تقلل من العبء على المشاركين في الدراسة وتساعد في تحليل مجموعات أكبر. إلا أن هذه الطريقة تؤدي في العادة إلى فهم أقل دقة للعلاقات. ونتيجة ذلك، فإننا نميل إلى تقييم شبكات كبيرة بالتركيز على مجموعة فرعية يكون فيها التعاون مهماً جداً. فمثلاً، إذا كنا مهتمين بشبكات بين العمليات الجوهرية أو بين أقسام تكتل شركات، فربما نختار مستوى وظيفياً معيناً حيث يجب أن يكون هنالك تعاون جاري. ومن ناحية أخرى، في حالات الاندماج والتحالفات، فربما لا نأخذ كامل العاملين في كل شركة بالاعتبار، لكن يمكن الاكتفاء بقائمة أشخاص من كل منظمة ممن يجب أن يكونوا متعاونين في ضوء الأهداف الإستراتيجية.

### الخطوة (٢): تقدير العلاقات ذات المعنى والفاعلة،

بعد أن تكون قد حددت مجموعة مهمة إستراتيجياً، فإن الخطوة الثانية في تحليل الشبكة الاجتماعية هي جمع المعلومات التي تحتاج إلى رسم العلاقات. ويجب أن تكشف بشكل له معنى العلاقات عما يجري داخل المجموعة، ويجب أن تكون فاعلة بالنسبة للمديرين بعد الكشف عن النتائج. وفي العادة فإن شبكة التواصل وحدها لا تقدم تفاصيل كافية، لذا فإننا ندفع للمديرين باتجاه النظر إلى أنواع أدق من العلاقات. ويلخص الجدول (١-١) عدة علاقات كنا قد وجدناها، نحن وآخرون، مفيدة.

وتهتم معظم الشركات بشدة في التعاون المتصل بالعمل، لذا فإننا نقوم بشكل دائم تقريباً برسم تدفق المعلومات. وعند توافر الإمكانية، فإننا أيضاً نتحقق من فهم كلا الطرفين للعلاقة. فعلى سبيل المثال، ربما نسأل بوب «Bob» عما إذا كان يتجه إلى «Ann» بحثاً عن معلومات ومن ثم نسأل «آن» عما إذا كان «بوب» يأتي إليها سعيًا وراء المعلومات. ويقدم لنا تقييم كلا الرايين رؤية أكثر دقة عن الشبكة. كما يمكن أن يساعدنا على تحديد متى يحاول الموظفون زيادة أهميتهم في شبكة من خلال الادعاء بالتعاون مع الجميع (إلا أن الآخرين لا يقرون بذلك). إضافة إلى ذلك، نتجاوز في العادة عن شبكات المعلومات البسيطة للنظر إلى العلاقات الأعمق، مثل حل المشكلات، أو أنواع محددة من المعرفة التي يجب أن تدور في الشبكة لتكون المجموعة ناجحة.

#### جدول (١-١)

##### أسئلة الكشف عن العلاقات المهمة في الشبكة

العلاقات التي تكشف عن التعاون في الشبكة. يمكن لعلاقتي الاتصال والمعلومات أن تكونا مؤشرين قويين على التعاون الحالي أو قريب العهد في الشبكة. وتميل علاقات حل المشكلات والإبداع إلى أن تكون أكثر انتقائية وتتطلب مستوى أعلى من الثقة بين الموظفين. وبعد تقييم بعض من مجاميع هذه العلاقات مهماً في العادة؛ لأنها تبين كيفية إنجاز العمل في المواقف الفنية بالمعرفة.

- الاتصال كم مرة في الغالب تتحدث إلى الأشخاص التالية أسماؤهم حول < الموضوع X >
- ما مقدار حديثك في العادة مع كل شخص بالنسبة للآخرين في المجموعة؟
- المعلومات ما مدى حصولك على معلومات ضرورية لقيامك بعملك من هذا الشخص خلال الأشهر الثلاثة الماضية؟
- يرجى الإشارة إلى مدى تقديم كل شخص لك معلومات تستخدمها لإنجاز عملك.
- ممن تحصل في العادة على معلومات ذات صلة بالعمل؟
- لمن تقدم في العادة معلومات ذات صلة بالعمل؟

- حل المشكلات • لِمَنْ تلجأ في العادة لطلب المساعدة أثناء التفكير بمشكلة جديدة أو صعبة في العمل؟
- ما مدى فاعلية كل شخص في مساعدتك على التفكير في مشكلات جديدة أو صعبة؟
- الإبداع • لِمَنْ تلجأ في العادة لمناقشة فكرة جديدة أو إبداعية؟

العلاقات التي تكشف عن إمكانية الشبكة في تقاسم المعلومات. تقييم هذه العلاقات، سواء كانت فرادى أم مجتمعة، يمكن أن يقدم طرقاً فاعلة لتحسين إمكانية الشبكة للتفاعل مع فرص وتهديدات جديدة (تم تغطية هذا الموضوع في الفصل الثالث).

- الوعي بالمعرفة • أدرك معرفة هذا الشخص ومهاراته. ولا يعني بالضرورة لدى هذه المهارات أو أنني أعرف في هذه المجالات، لكنني أعرف أي نوع من المهارات يمتلكها وفي أي المجالات معرفته.

- سهولة الوصول إلى الشخص • عندما أحتاج إلى معلومات أو مشورة، فإنه، بشكل عام، يسهل الوصول إلى هذا الشخص في وقت مناسب لمساعدتي على حل مشكلتي.

- المشاركة الحقيقية • إذا طلبت العون من هذا الشخص، فيمكنني أن أشعر بالثقة أن هذا الشخص سيشارك مشاركة حقيقية فعالة معي في حل المشكلة.

- الأمان • يرجى الإشارة إلى مدى شعورك الشخصي بالراحة عند الطلب من هذا الشخص معلومات أو مشورة حول مواضيع ذات صلة بالعمل.

العلاقات التي تكشف عن جمود في الشبكة. توضح هذه العلاقات القيود الموجودة في الشبكة، مثل الأشخاص الذين يشكلون عوائق، نتيجة الاعتماد الزائد على أصحاب القرار المهمين أو نتيجة التكتل حول شخصيات متنفذة.



- اتخاذ القرارات يرجى الإشارة إلى الذي تلجأ له للحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار مهم.
- مزيد من الاتصال ساكون أكثر كفاءة في عملي لو تمكنت من التواصل أكثر مع هذا الشخص.
- تدفق المهمة يرجى الإشارة إلى أي مدى الأشخاص المدرجة أسماؤهم أدناه يزودك بالمعلومات اللازمة لأداء عملك.
- يرجى الإشارة إلى أي مدى يمكنك توزيع نتائج عملك إلى الأشخاص المدرجة أسماؤهم أدناه.
- القوة أو التأثير يرجى الإشارة إلى أي مدى تعتبر كلاً من الأشخاص المدرجة أسماؤهم أدناه مؤثراً في [اذكر اسم المنظمة] - أي الأشخاص الذين يبدو أن لهم وزناً وتأثيراً في هذه الشركة.
- العلاقات التي تكشف عن التوافق والمساندة في الشبكة. يمكن استخدام جوانب العلاقات هذه بتشكيلات مختلفة لتقييم الجو العام والمساندة في المجموعة.
- الاستلطاف يرجى الإشارة إلى مقدار استلطافك لكل شخص.
- الصداقة يرجى الإشارة إلى الأشخاص الذين تعتبرهم أصدقاء شخصيين، أي أولئك الأشخاص الذين تراهم أكثر من غيرهم في أنشطة غير رسمية مثل الذهاب إلى الغداء أو العشاء أو أماكن شرب القهوة أو تبادل الزيارات وهكذا.
- مساندتك في المهنة يرجى الإشارة إلى من أسهم في ازدهار مهنتك وتطورها. اذكر الأشخاص الذين اهتموا كثيراً وساعدوك في تطوير مهنتك.
- المساندة الشخصية يرجى الإشارة إلى الأشخاص الذين تلجأ إليهم لمساندتك شخصياً عندما يسوء عملك، أو يفشل مشروعك، أو تكون محبطاً نتيجة قرارات معينة.

**الطاقة** ● عندما تتفاعل مع هذا الشخص، كيف يؤثر ذلك على مستوى نشاطك؟

**الثقة** ● يرجى الإشارة إلى الأشخاص في هذه المجموعة الذين تثق بهم للحفاظ على أفضل ما لديك من اهتمامات في ذهنك.

ومثلما ناقشنا في الفصل الثالث، فإننا نقوم أيضاً في العادة برسم خرائط لمجموعة العلاقات التي تكشف عن إمكانية الشبكة في التجاوب مع الفرص أو المشاريع الجديدة. فعندما نرسم خرائط لشبكات المعلومات والتواصل أو حل المشكلات، فإننا نرى من يتعاون حالياً أو قام بالتواصل منذ عهد قريب. وبالرغم من أن هذه المعلومة مثيرة للاهتمام، إلا أنها لا تخبرنا عن قدرة المجموعة على الوصول إلى الآخرين عندما تظهر مشاريع أو فرص جديدة. ونتيجة لذلك، فإننا عادة ما نرسم خرائط لأبعاد العلاقات التي تتنبأ بالأشخاص الذين يلجأ الموظفون لهم عند ظهور مشكلات جديدة (رغم أن الأشخاص قد لا يحصلون على معلومات حالياً من هؤلاء الموظفين) وكذلك الأبعاد التي تحسن من جودة التواصل نفسه. ونطلق على هذا الرؤية الخفية للشبكة؛ لأنها تكشف عن مجموعة يمكن أن تتطور في المستقبل.

كما يمكن لأسئلة العلاقات أن تكون فعالة أيضاً لاكتشاف حالات الجمود في الشبكة. فعلى سبيل المثال، لقد رسمنا خرائط لعملتي اتخاذ القرار أو سير العمل للحصول على فكرة حول كيفية زيادة العبء على الشبكة من قبل التسلسل الهرمي للسلطة أو تصميم العمل. ويمكن أن تكون الشبكات مؤشرات تدل على الجو السائد في المنظمة. فمثلاً، ربما نرسم خرائط لعملية المساندة المهنية أو الشخصية، والثقة أو النشاط لأن هذه الأبعاد تعتبر مهمة بالنسبة لجودة الحياة في العمل وكذلك تدفق المعلومات والتعلم.

وباختصار، إن القدرة على رسم خرائط العلاقات غير محدودة. والأمر المهم هو تحديد العلاقات التي تعالج التحديات والضرورات الإستراتيجية للمجموعة والتي تعتبر فاعلة عندما تجد مجالات تكون هدفاً للتحسينات. ورغم أننا كنا قد استخدمنا جميع الأسئلة في الجدول (أ-١) في العديد من المناسبات، فإننا باستمرار نتمتع على ثلاثة أسئلة (وتشكيلات مختلفة) نتيجة فرص التحسين التي تبرز من الجوانب التالية: المعلومات التي تحتاج إليها لأداء عملك، والوعي بما لدى الآخر من معرفة ومهارات، والموظفين الذين ترغب في التواصل معهم أكثر. ويبين الشكل (أ-١) مسحاً يجري في

تحليل تقليدي للشبكة الاجتماعية باستخدام هذه الأسئلة الثلاثة. كما يتضمن المسح أسئلة ديموغرافية حول موقع الفرد والقسم وما إلى ذلك، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة حول الشبكة الشخصية الفردية.

### الشكل (١-١)، مثال على المسح

<p><b>مسح خاص بتحليل الشبكة الاجتماعية</b></p> <p>تشير التغذية المرتدة التي أحصل عليها إلى أننا جميعاً نشعر بحاجة إلى اتصال أفضل وبشكل أكثر فاعلية فيما بيننا ومع المجموعات الأخرى. ونأمل أن ننجز التحليل «الأساسي» مستخدمين تحليل الشبكة الاجتماعية، حيث سيساعدنا على التوصل إلى ما يمكن القيام به من تحسين، لاسيما فيما يتعلق بالتعاون بين الوظائف. وأطلب أن تأخذ الوقت اللازم لتقديم مداخلتك على هذه الورقة المرفقة، وإرسالها معبأة إلى العنوان التالي: <a href="mailto:jsmith@xyzcompany.com">jsmith@xyzcompany.com</a> لتحليلها (ويفضل أن يكون ذلك في العاشر من نوفمبر، بل يفضل أن تكون أسرع من ذلك؛ ومن أجل تسهيل دراستها، يرجى تغيير اسم الورقة قبل إرسالها، مثلاً سمها باسم عائلتك). ونأمل ألا تستغرق منك تعبئتها أكثر من ٢٠ دقيقة. ومن أجل أن تكون غاية في الفاعلية، فإننا بحاجة إلى «مشاركة» عالية جداً من قبل الذين طلبت منهم المشاركة. يرجى ملاحظة أن إجاباتك سرية. وسوف يتم الاحتفاظ بالإجابات التي تُعَرَّف بك داخل الفريق الذي يقدم هذه الاستبانة. وخارج تلك المجموعة، فسوف نتعامل مع البيانات بمجملها ولن تُعَرَّف باسمك.</p> <p>أطلع إلى تلقي ما يمكن أن نتعلم.</p> <p>شكراً</p> <p>جين سميث، نائب رئيس الموارد البشرية</p>
<p>يرجى تقديم المعلومات التالية عن نفسك:</p> <p>الاسم:</p>
<p>الخدمة في المنظمة (بالأشهر):</p>
<p>المستوى الوظيفي:</p>
<p>الموقع:</p>

القسم:
الوظيفة الأساسية:
<p>يرجى تحديد عشرين شخصاً تقريباً (ملاحظة: لقد وضعنا ثمانية أسطر أدناه لاعتبارات المساحة) مهمين من حيث تزويدك بالمعلومات لأداء عملك أو مساعدتك على التفكير في المشكلات المعقدة التي تواجهها في عملك. ربما هؤلاء الأشخاص ممن تتحدث معهم بشكل منتظم أو ليمسوا كذلك، ويمكن أن يكونوا من داخل المنظمة أو خارجها (على سبيل المثال، عملاء، أشخاص في مكاتب أخرى، زملاء في منظمات أخرى، أصدقاء، العائلة... إلخ).</p>
الاسم:
١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨

أجب عن الأسئلة الأربعة التالية الخاصة بكل واحد من الأشخاص الذين اخترتهم أعلاه.

س١: ما القرب المكاني لكل شخص؟

١ = نفس الطابق.

٢ = طابق مختلف.

٣ = بناية مختلفة.

٤ = مدينة مختلفة.

٥ = دولة مختلفة.

س٢: يرجى الإشارة إلى المنظمة التي يعمل فيها كل شخص؟

١ = داخل نفس المنظمة.

٢ = خارج القسم، داخل نفس وحدة العمل.

٣ = خارج وحدة العمل، داخل المنظمة.

٤ = خارج المنظمة.

س٣: كم مضى على معرفتك بكل شخص؟

١ = أقل من سنة.

٢ = ١-٣ سنوات.

٣ = ٣-٥ سنوات.

٤ = ٥-١٠ سنوات.

٥ = أكثر من ١٠ سنوات.

س٤: يرجى الإشارة إلى المستوى الوظيفي لكل شخص داخل المنظمة بالنسبة

لك؟

١ = أعلى منك.

٢ = مساوٍ لك.

٣ = أقل منك.

٤ = لا ينطبق.

الاسم	سؤال ١	سؤال ٢	سؤال ٣	سؤال ٤
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				

توجد أدناه ثلاثة أسئلة حول الشبكة. على يمين كل سؤال يوجد مقياس يستعمل في الإجابة عن السؤال. إذا لم تعرف الموظف المذكور في قائمة الاستبانة، اترك الإجابة فارغة؛ وإذا كنت تعرفه، فاختر الإجابة المناسبة من (١ إلى ٥).

س١: معلومات - يرجى الإشارة إلى مدى لجوئك في العادة إلى كل موظف أدناه للحصول على معلومات حول مواضيع متصلة بالعمل.

٠ = لا أعرف الموظف

١ = لم أبدأ إليه أبداً

٢ = نادراً

٣ = أحياناً

٤ = في العادة

٥ = كثيراً

س٢: الوعي - أعني مهارات هذا الموظف ومعرفته. ولا يعني بالضرورة لدى هذه المهارات أو أن لدي علماً في هذه المجالات، لكنني أعني المهارات التي عنده وما هي المجالات التي هو متخصص فيها.

=٠ لا أعرف هذا الموظف

=١ لا أوافق بشدة

=٢ لا أوافق

=٣ محايد

=٤ أوافق

=٥ أوافق بشدة

س٣: مزيد من الاتصال - ساكون أكثر كفاءة في عملي لو كنت قادراً على التواصل مع هذا الموظف أكثر.

=٠ لا أعرف هذا الموظف

=١ لا أوافق بشدة

=٢ لا أوافق

=٣ محايد

=٤ أوافق

=٥ أوافق بشدة

س٣ مزيد من الاتصال	سؤال ٢ الوعي	سؤال ١ معلومات	
			لندن
			١. سميث، ديفيد
			٢. براون، آن
			٣. شين، بول
			٤. بلاك، سوزان
			٥. ديفيس، الان
			٦. جونز، كريس
			نيويورك

٧. كوكس، روبرت			
٨. إليوت، جون			
٩. دانييلز، بريان			
١٠. بيترز، إيرين			
شيكاجو			
١١. كوهين، بوب			
١٢. باركر، ديف			

ملاحظة: هذه مجرد صيغة جاهزة لمختلف أنواع الأسئلة ومقاييس الإجابة التي يمكن أن تستخدم. ويجب على القراء تعديل هذه الصيغة بما يتناسب واستخداماتها في منظماتهم.

بعد اختيار علاقات مجدية وقابلة للتنفيذ، التحليلات الفعالة للشبكة أيضاً تتطلب معدل إجابة مرتفعاً. إذ يمكن لتقوية مشاركة شخص مهم أن تؤدي إلى تأثير عميق على فهم الشبكة. وهناك طرق مختلفة لتحسين معدل الإجابة عن المسح، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الاتصالات الهاتفية التي تتابع أفراد أو جماعات صغيرة. وقد قدمت بعض المنظمات هدايا للتشجيع على المشاركة في الدراسة. فمثلاً، قدمت منظمة للنفط والغاز- كنا قد عملنا معها- أقلام حبر خاصة بها لكل شخص شارك في الدراسة. وفور انتشار خبر أن كل من شارك في الدراسة سيحصل على هدية، ارتفعت الإجابات عن المسح بشكل مذهل. وكما تعين منظمات أخرى مبعوثين خاصين لهذه المهمة، يقومون حينئذٍ بالمتابعة مع من يعرفونهم في الشبكة لضمان معدل إجابة مرتفع. وبشكل عام، عندما يكون هنالك مستوى مناسب من التمويل للمشروع، فإن الحصول على معدل إجابة جيد لا يعتبر بالأمر الصعب.

والمسألة الأخيرة الحساسة في تصميم المسح تكمن في تحقيق السرية. فمخططات الشبكات التي تُعرفُ بأسماء الموظفين وعلاقاتهم يمكن أن تكون فاضحة. فقد وجدنا أن الموظفين مهتمون جداً في فهم أنماط تدفق المعلومات داخل المجموعة. وإن التعمق أكثر من ذلك، ودراسة العلاقات مثل الثقة يمكن أن يكون أكثر خطورة. فربغة منظمة ما باستكشاف قضايا الشبكات تبو أنها تمكس ثقافتها. فبعض المنظمات متحمس لمعرفة من يحصل على النشاط، وممن وما يمكن فعله لتشجيع مستويات النشاط. في حين لا ترغب



منظمات أخرى حتى في الاهتمام بالمعلومات المتصلة بالعمل. ومن المهم في مرحلة مبكرة إرساء ضمانات للموظفين بخصوص سرية البيانات ومن ثم ضمان إتمام الالتزام بذلك.

وفي العادة فإننا نملك أحد ثلاثة مناهج في التعامل مع السرية. الأول هو الإفصاح الكامل للنتائج عبر تقديم ملخصات أمام جميع الموظفين أو عبر وسيلة تخاطب أخرى. وفي العادة فإننا نقدم عرضاً نصف فيه أسلوب تحليل الشبكة ونتائج ذلك، ومن ثم نشير إلى أننا نرغب في الاشتراك مع هذه المجموعة للمساعدة على تعزيز التعاون. وفي هذه المرحلة، فإننا نعطي عنوان بريداً إلكترونياً ونشير إلى أننا نرغب في إطلاع المجموعة على النتائج عبر التعرف على أسماء الأشخاص في الشبكات. إلا أننا لا نريد أن يكون أي شخص غير مرتاح لهذا الأسلوب. وبعدها نطلب من الأشخاص إرسال رسائل بالبريد الإلكتروني لنا خلال أسبوع إذا كانوا لا يشعرون بارتياح، وسوف نخبرهم حتى لو تلقينا رسالة واحدة منهم (وهو ما سنحتفظ بسريته) أننا لن نقصص عن أسمائهم.

والمنهج الثاني هو السماح لشخص واحد فقط أو مجموعة مختارة بالاطلاع على النتائج كلها بحيث يمكن الحصول على إجراء مفيد. ويمكن أن يكون هذا الشخص المختار رئيس مجموعة، أو ربما تكون لجنة غير رسمية مؤلفة من ثلاثة أو أربعة أشخاص مهتمين بالمساعدة على تعزيز الترابط في المجموعة. وفي هذه الحالات، فإننا نقصص في تعليمات المسح عن الأشخاص الذين سيطلعون على معلومات الشبكة.

والمنهج الثالث هو عدم الإفصاح عن أي أسماء مهما كانت، وهو خيار يؤدي إلى معلومات عملية أكثر مما يمكنك أن تمتد للوهلة الأولى. ورغم أن الحماس في جلسة العرض الملخص يكون دائماً أعلى عندما يتم الكشف عن الأسماء، إلا أنه يمكنك القيام بالكثير عن طريق تحليل الشبكة دون الكشف عن الأشخاص. فمثلاً، يمكنك استخدام عقد مختلفة الشكل في الشبكة لتبين الانقسامات بين المواقع، والتسلسل الهرمي للسلطة أو مجالات الخبرة. ويمكن إجراء عدة أنواع مختلفة من التحليلات التي توفر تغذية مرتدة مفيدة لمجموعة ما ويمكنها أن تشاركها في وضع حلول دون الكشف عن أسماء.

### الخطوة (٣): حلل النتائج بشكل منظور،

بعد الانتهاء من جمع البيانات، يمكنك تحليلها باستخدام مجموعة برامج الشبكة. فهناك تشكيلة متوافرة من هذه البرامج. ويجمع بعضها رسم الوظائف مع التحليل

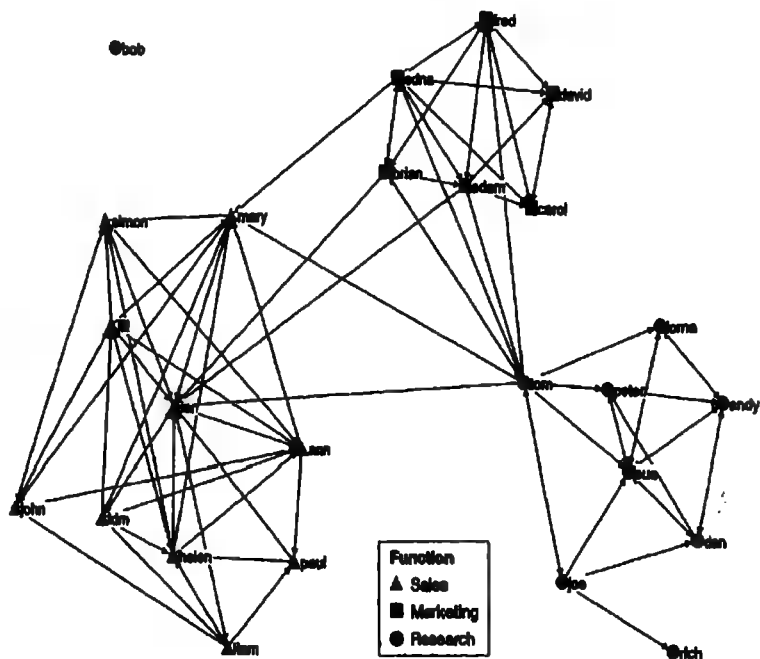
الكمي، وتخصص برامج أخرى في واحد فقط من هذين الجانبين. وللحصول على قائمة شاملة بمجموعة البرامج، انظر موقع تحليل الشبكة الاجتماعية على الإنترنت <http://www.sfu.ca/insna>. وإن الأمثلة التي طرحت في هذا الكتاب، وكذلك معظم التحليل الذي أجريته خلال السنوات القليلة الماضية، قد تم باستخدام مجموعة من برامج يوسينيت «UCINET»، ونيت درو «NetDraw»، وباجيك «Pajek». وهناك برنامج آخر يشيع استخدامه من قبل العاملين في الشركات وهو إنفلو «Inflow».

كيف تفسر صور الشبكة؟ سنبدأ باثنين من المفاهيم الأساسية. أولاً، يشير الخط بين شخصين على مخطط الشبكة إلى علاقة بينهما. فمثلاً، يوضح الشكل (١-٢) شبكة كنا قد سألنا فيها السؤال التالي: «إلى من تلجأ في العادة للحصول على معلومات لمساعدتك في عملك؟» فهذا يشير الخط بين الأشخاص إلى علاقة تمثل البحث عن المعلومات. إذ من الواضح أن الخطوط في مخطط الشبكة تعني أشياء مختلفة بحسب السؤال المطروح.

ثانياً، تمثل رؤوس الأسهم اتجاه العلاقة. فمثلاً، في الشكل (١-٢)، إن رأس السهم المتجه من جو «Joe» إلى سو «Sue» يشير إلى أن جو يسمى بحثاً عن المعلومات من سو. وفي هذا المثال، لا يوجد رأس سهم يشير بالاتجاه الآخر، ويشير ذلك إلى أن سو لا تسعى للحصول على معلومات من جو؛ أي أن العلاقة ليست تبادلية.

ويمكن لمسألة الاتجاه في العلاقة أن تشير إلى أشياء مختلفة جداً حول المشاركين في الشبكة. فمن يجتذب كثيراً من الأسهم ربما يكون خبيراً لا تريد أن تخسره (أو من الممكن أن يكون عائقاً). أما الشخص الذي تتطلق منه الأسهم فربما يكون مضيعة لوقت الآخرين (أو ربما يكون في موقع إداري يتطلب الحصول على معلومات من الآخرين).

الشكل (٢-١)، شكل بياني لشبكة اجتماعية عادية



وتستخدم حزمة برامج رسم الشبكة عمليات رياضية متتالية خطوة بخطوة لرسم مخطط الشبكة. ويتم في العادة وضع الأشخاص ممن لهم معظم العلاقات في وسط الشبكة، ومن لهم العلاقات الأقل فيوضعون في الخارج. كما تقوم البرامج بتجميع الموظفين ممن لهم علاقات متشابهة بعضهم مع بعض، كما تطبق معايير أخرى عديدة مثل محاولة مساواة طول الخطوط بين الناس. ويمكن إعطاء كل شخص يتم تمثيله في الشبكة شكلاً يمثل سمة مهمة. فمثلاً، هي الشكل (٢-١)، تم ترميز الأشخاص بثلاث وظائف: الأبحاث والمبيعات والتسويق. ويمكنك إضافة مزيد من التفاصيل بتغيير حجم الدوائر لتمثيل السمات الديمغرافية الأخرى. فمثلاً، يمكنك أن تجعل لجميع المديرين دوائر كبيرة، ولغير المديرين دوائر صغيرة. ولا يعني طول الخط أي

شبي، لكن بوسمك أن تتحكم في عرضه لتوضيح قوة أو تكرار العلاقة. وبشكل عام، رغم أنه يمكن لخيارات التمثيل المرئي أن تكون مفيدة، إلا أنه يجب استخدامها بحكمة حتى تتجنب زيادة المعلومات والإرباك في ورش العمل.

وعندما تشارك هذه المعلومة مع المديرين، فإننا في العادة نبرز الأشخاص المحوريين والهامشييين ومن ثم المجموعات الفرعية في الشبكة. ويمكن للأشخاص المحوريين أن يكونوا خبراء أو عوائق (حيث يمكن للمقابلات اللاحقة أن تبين ذلك بشكل مؤكد) ويتم تمييزهم بوضوح بعدد العلاقات التي لهم وفي العادة (لكن ليس دائماً) من خلال وضعهم في مركز الشبكة عن طريق الرسم. فمثلاً، في الشكل (١-٢)، يعتبر إيان «Ian» (في وسط المجموعة على اليسار) أحد الأشخاص المحوريين في الشبكة. ويمكنك أيضاً العثور على أشخاص هامشييين، مثل، ريتش «Rich»، ممن يتجه إليهم عدد قليل من الأسهم. والحالة الفريدة لشخص هامشي هي لبوب «Bob»، الذي ليس له علاقات مع أي أحد وهو منعزل عن المجموعة. ومن المهم تحديد الأشخاص الهامشييين لأنهم يشكلون في العادة موارد غير مستغلة وهناك احتمال أكبر في أن يتركوا المنظمة مقارنة بزملائهم الذين لديهم ارتباط أفضل.

كما تتيح لك الرسوم البيانية للشبكة معرفة ما إذا كانت الشبكة مقسمة إلى مجموعات فرعية. ويمكن أن توجد المجموعات الفرعية عندما تكون هناك عوائق للعلاقات بين الأفراد؛ ويمكن أن تتضمن هذه العوائق توترات سياسية، وحوافز، وبعداً مكانياً، على سبيل المثال فقط. وعندما تُحلّل المعلومات الديمغرافية بربطها بمخطط الشبكة، فمن الممكن أن نعرف ما إذا كانت المجموعة الفرعية تتسم بميزات خاصة، مثل المكان أو الوظيفة أو التسلسل الهرمي للسلطة أو مدة العمل أو العمر أو نوع الجنس. وفي الشكل (١-٢)، تنقسم الشبكة إلى ثلاث وظائف.

ويمكن أن يكون هذا الانقسام الطريقة الأكثر فاعلية للعمل إذا كان تقاسم المعلومات بشكل قليل ضرورياً بين المجموعات. لكن يمكن أيضاً للانقسام أن يكون حتمياً. فعندما تحاول تحسين التواصل، من المهم أن تعرف أين تحدث هذه التقسيمات وفهم الأسباب وراء ذلك.

### الخطوة (٤): حلل النتائج كمياً؛

يعتبر التحليل الكمي مهماً جداً للشبكات الكبيرة. فمثلاً، ليس بالإمكان دائماً تحديد الأشخاص الأكثر محورية في شبكة لها مجموعات فرعية متعددة أو يشترك فيها كثير من الأشخاص. التحليلات الكمية التقليدية تفحص كل مجموعة بمجموع

وكيفية انغماس الأشخاص في الشبكة. ويمكنك فعلياً إجراء مئات الأنواع من التحليلات. وفي الشبكات التي قمنا بتحليلها، نظرنا إلى المقاييس المتوافرة وشاركنا النتائج مع المديرين لنرى أي المنهجيات كانت أكثر فائدة. ويقدم الجدول (٢-أ) لمحة سريعة عن مقاييس الشبكات التي وجدنا أنها مفيدة جداً من حيث تزويد المديرين بالمعلومات العملية<sup>(٢)</sup>. ولا يعتبر هذا بأي حال من الأحوال مسرداً كاملاً للمنهجيات التحليلية. وإذا كنت مهتماً بالاستزادة أكثر حول المسائل التحليلية، فإن كتاب ستانلي واسرمان وكاترين فوسست «Stanly Wasserman and Catherine Faust» بعنوان «Social Network Analysis» يقدم لك مجموعة أكثر شمولية من المقاييس.

ومن حيث مواقع الأفراد في الشبكة، هناك مقياس مهم يسمى درجة التمرکز، وهو يمسك عدد الروابط (العلاقات) المباشرة التي لدى الشخص. وهو يقدم صورة للأفراد الذين يكونون في حالة من التوسع الزائد أو القليل، ويمكن من النظر إليهم من حيث العلاقات الداخلة والخارجة من عندهم. فمثلاً، في الشكل (٢-١)، فإن الشخص الأعلى درجة على المقياس هو إيان، الذي يتوجه إليه الموظفون طلباً للمعلومات. وقد تكون الشبكة معتمدة عليه بإفراط. أما الشخص الذي لديه أقل درجة على المقياس فهو بوب، حيث لا يلجأ إليه أحد طلباً للمعلومات. وقد يكون مصدراً غير مستغل ومن الممكن جداً أنه يشعر بعزلة عن المجموعة.

جدول (٢-١)، مقاييس الشبكات العملية  
المقاييس الفردية

درجة التمرکز بحسب العلاقة القادمة للشخص	عدد الروابط القادمة للشخص بالنسبة لعلاقة معينة (مثل التواصل أو الثقة).
درجة التمرکز بحسب العلاقة الخارجة من عند الشخص	عدد الروابط الخارجة من عند الشخص في علاقة معينة (مثل التواصل أو الثقة).
مركزية التوسط	مدى وجود شخص معين «بين» أشخاص آخرين في الشبكة. فالشبكة التي تحوي أفراداً يتمتعون بدرجة عالية من التوسط يكونون عرضة لانقطاع تدفق المعلومات نتيجة التلاعب بالقوى أو ترك شخصيات مهمة للعمل.

مركزية التقارب	مدى تقارب الشخص من آخرين كثيرين في الشبكة. وفي المتوسط، إن الأشخاص الذين يتمتعون بمحورية عالية فيما يتعلق بالتقارب يميلون إلى التقاط المعلومات أسرع من الآخرين.
مقاييس التنسيق	نميل هنا إلى التركيز على ثلاثة مقاييس: الأشخاص الذين ينسقون التواصل داخل نفس المجموعة (منسقون)؛ وأولئك الذين ينسقون التواصل بين مجموعتهم ومجموعة أخرى (الممثلون والحراس)؛ وأولئك الذين ينسقون التواصل بين مجموعتين مختلفتين (موظفو ارتباط).
مقاييس الجماعة	
الكثافة	عدد الأشخاص الذين لديهم نوع معين من الصلة مع بعضهم، ويتم التعبير عن الكثافة بنسبة مئوية تعبر عن أقصى عدد ممكن.
التماسك	معدل أقصر مسار بين كل شخصين في الشبكة.

ويمكنك أيضاً تحليل درجة المركزية بمقارنة عدد العلاقات القادمة مع عدد العلاقات الخارجة في شكل النقاط المتناثرة «Scatter Plot». ويتضمن ذلك ثلاث نقاط مهمة حول الأدوار التي يؤديها الأشخاص في الشبكة. أولاً، يمكنك تصو المصادر الرئيسية والساعين وراء المعلومات. فإذا وجدت أشخاصاً بعدد كبير من علاقات السعي في طلب المعلومات لكن مع عدد قليل من الأشخاص الذين يتجهون إليهم بحثاً عن المعلومات عندما يفترض أن يكونوا خبراء، فإن الأمور لا تسير حسب ما هو متوقع. وإذا كان العكس هو الصحيح، فيمكن أن يكون ذلك أيضاً مدعاة للقلق.

ثانياً، إذا وجدت أن المجموعة تعتمد بشكل كبير على شخص واحد للحصول على معلومات، فريما من المنطقي منح هذا الشخص وقتاً ليؤدي دور الخبير أو القيام بإعادة توزيع المهام المكلف بها. ثالثاً، يكون الأشخاص معزولين عن المجموعة عندما يكون لديهم عدد قليل من الروابط القادمة إليهم أو الخارجة منهم. أما بالنسبة للموظفين العاملين بدوام جزئي أو الخبراء رفيعي المستوى، الذين يعيشون على الهامش، يعتبر ذلك مناسباً لهم. أما غيرهم من الموظفين فريما لا يكون هذا هو الحال، وهنالك إجراءات معينة يمكن للمديرين القيام بها للمساعدة في دمجهم.

ويمكن أن تفيد مقارنة درجات مركزية الأشخاص في شبكتين مختلفتين. فمثلاً، نقارن في العادة درجات مركزية شبكة المعلومات مع شبكة التي تقوم على فكرة «مزيد من التواصل». ونجد دائماً أن المطاف ينتهي بالقادة أو الخبراء بأن يكونوا الأشخاص الأكثر الذين يبحث عنهم الآخرون، وهم أيضاً من يريد معظم الموظفين التواصل معهم. فمثلاً، لقد وجدنا قادة وخبراء كان لديهم أكثر من خمسين شخصاً يعتمدون عليهم للحصول على معلومات وخمسين آخرين أرادوا الحصول على المزيد من وقتهم. من الواضح أن هناك حدوداً لقدرة أي شخص على مساعدة المجموعة في ظل هذه الظروف. وبالتالي، وكما شرحنا في هذا الكتاب، فإننا نركز في العادة على إعادة توزيع حقوق اتخاذ القرار ومجالات المعلومات للتخفيف عن الأعضاء المستهلكين وإشراك الأعضاء الهامشين أكثر.

كما تساعد مقارنة درجات المركزية بين شبكات المعلومات وشبكات «مزيد من الاتصال» في التعرف على الأشخاص أو المجموعات الهامشية. فالذين لديهم درجات أقل من المعلومات يكونون معزولين عن المجموعة، حتى وإن أراد عدد قليل من الموظفين مزيداً من التواصل معهم، فمن غير المحتمل أن يندمجوا دون مساعدة. وفي سيناريوهات أخرى، قد نجد أن أحد الأقسام لا يسعى في طلب المعلومات من قسم آخر ولا توجد لديه الرغبة في مزيد من التواصل مع ذلك القسم. فإذا كان التعاون في ذلك الرابط من الشبكة مهماً للمنظمة، فهناك حاجة إلى التغيير. وبدلاً من مجرد توفير فرصة للتعاون عبر إحدى أدوات التقنية أو اللقاء الشخصي، فيجب على القادة إقناع كل قسم بأهمية العمل سوياً.

وللمشاركة بالمعلومات الفاعلة مع المديرين، وجدنا أن مقاييس الشبكة الكاملة للكثافة والتماسك مفيدة. إذ تنظر كثافة الشبكة إلى مستوى الترابط داخل الشبكة ككل، وهي تُعرَّفُ، باستخدام النسب المئوية، على أنها العدد الفعلي للروابط مقسوماً على العدد الكلي للروابط الممكن حدوثها. وفي هذا المقياس، إذا كان كل شخص

مرتبطاً بكل شخص آخر في الشبكة، فستكون الكثافة (١٠٠٪)؛ وإذا لم تكن هناك روابط، فستكون كثافة الشبكة (٠٪). ويتأثر هذا الرقم بحجم المجموعة؛ فمن السهل جداً على عشرة أشخاص أن يرتبطوا بالكامل مما لو كانوا مائة. وعندما تفسر كثافة الشبكة، يجب عليك أن تقوم إما بربط المجموعات التي لها نفس الحجم أو تحديد النمط المثالي للشبكة بحسب أهداف المجموعة.

ويتمثل أحد التحليلات المفيدة الذي يستخدم كثافة الشبكة في تقسيم الأشخاص إلى مجموعات فرعية - بناء على، مثلاً الوظيفة أو الموقع - وحساب أرقام كثافة الشبكة داخل هذه المجموعات الفرعية وفيما بينها. وبعد ذلك يمكنك وضع جدول للكثافة مثل جدول (٢-١). فالنسب المئوية يشكل قطري «down diagonal» في الجدول (٢-١) هي درجات كثافة الشبكة داخل الوظيفة. فمثلاً، من بين كل الروابط داخل وظيفة التسويق، توجد النسبة (٨٢٪). فإذا أعدت النظر إلى الشكل (٢-١)، فيمكنك أن ترى أن كل الموظفين تقريباً في التسويق مرتبطون مع بعضهم.

وخارج القطر «off-diagonal» يبين النسب المئوية لكثافة الشبكة بين المجموعات. فمثلاً، إن رقم كثافة الشبكة للترابط بين التسويق والمبيعات هو (٥٪)، ما يشير إلى وجود روابط قليلة جداً: ثلاثة فقط بحسب الشكل (٢-١). ولأن تتوقع من جميع الأقسام الفرعية نفس المستوى العالي من الترابط بعضها مع بعض، لكن يتيح لك هذا المقياس معرفة ما إذا كانت المجموعات التي تعتقد أنها يجب أن تكون مترابطة هي كذلك في الواقع. فمثلاً، الشبكة في الشكل (٢-١) ربما تتوقع مستوى مرتفعاً من الترابط بين المبيعات والتسويق لكن ليس بالضرورة بنفس عدد الروابط بين البحوث والمبيعات. ومرة أخرى، فكما هو الأمر بالنسبة لمجمل الكثافة، يجب على محلل الشبكة دائماً أن يتذكر أن هذه النسب المئوية تتأثر بحجم المجموعة الفرعية.

جدول (٢-١)

جدول الكثافة

إلى			
من:	التسويق	المبيعات	البحوث
التسويق	٨٢٪	٥٪	٦٪
المبيعات	٠٪	٤٦٪	٠٪
البحوث	٦٪	٢٪	٣٨٪



مقياس آخر مفيد للمجموعة، يقيس التماسك، قائم على أقصر مسار - بمعنى آخر، الحد الأدنى من عدد الوصلات التي تربط بين شخص وآخر - بين كل زوج ممكن في الشبكة. وإن درجة التماسك لكامل الشبكة هي معدل جميع الدرجات الممكنة بين مختلف كل اثنين من الموظفين. فمثلاً، في الشكل (٢-١)، فإن أقصر عدد من الوصلات من توم «Tom» إلى ريتش «Rich» هو اثنان، في حين أنه من جو «Joe» إلى كيم «Kim» نحو ثلاثة. فإذا أخذنا معدل الشبكة ككل فسنجد أن درجة التماسك لهذه الشبكة هي (٢، ٢). وفي الوضع المثالي، فإننا نود أن يكون معدل درجة التماسك نحو (٢) في المجموعات، حيث يكون المديرون مهتمين بالاستفادة من خبرات كل واحد من الموظفين. انظر إلى تصرفاتك الشخصية. تكون على يقين من التحدث إلى صديق طلباً للمعلومات وعلى الأرجح أن صديقك سيحيلك إلى شخص آخر، إلا أن بعد ذلك، احتمالات استمرار البحث بأن تحال مرة أخرى تقل بسرعة (هذا عند احتمال أن صديق الصديق سوف يستجيب).

وباختصار، نود التوصل إلى أفكار حول الأشخاص المهين وكذلك حول الشبكات ككل بتحليل صورة الشبكة في الشكل (٢-١)، لكن من المهم أيضاً النظر إليها كمياً. لماذا؟ أولاً، إن تقييم الشبكات بصرياً وهي تفوق الأربعين أو ما يعادل ذلك من الأفراد يمكن أن يكون أمراً صعباً. فالأشكال تبدو في حالة فوضى، لذا من المهم التركيز على المجموعات الفرعية والتحليل الكمي للحصول على صورة دقيقة. وثانياً، كلما زاد تعقيد الأشكال، يبدو أن الأشخاص يختارون الأنماط بناءً على معتقداتهم بعكس ما تكشف عنه معلومات الشبكة، وبالتالي فإنهم يضيئون أو يسيئون تفسير نقاط مهمة. وتساعد الأساليب الكمية، كذلك التي وصفناها هنا، على تقليل الانحياز في تفسير الشبكة.

### خطوة (٥): إيجاد جلسات تفذية مرتدة ذات مغزى

بالرغم من أن تحليل الشبكة يعد طريقة مفيدة جداً لفهم العلاقات بين الأفراد ضمن جماعة معينة، إلا أنه لا يكشف بالضرورة عن سبب وجود العلاقات من عدمه، أو حتى عما هو فعال أو غير فعال من العلاقات في مجموعة ما. ولتحقيق فهم أفضل للآليات التي تحكم الشبكة، فإننا نقوم بإجراء مقابلات مع مجموعة مختارة من الموظفين، عددهم في العادة قرابة ثمانية إلى عشرة أعضاء في الشبكة. ونحاول استخدام تحليل الشبكة لتحديد من سنقابلهم. فمثلاً، نقوم في الوضع الطبيعي بإجراء مقابلة مع موظفين يؤدون أدواراً محورية وهامشية في الشبكة. وللحصول على تصورات مختلفة، فإننا نحاول أيضاً مقابلة موظفين من مستويات إدارية مختلفة وكذلك مع أولئك الجدد في المجموعة ومع من مضى على عملهم فيها فترة أطول.

ويمكن أن تتباين طرق وضع التقارير بين الوثائق المكتوبة إلى ورش العمل مع وجود جميع المشاركين في الشبكة، وتفضل الطريقة الثانية، إذ إننا قد عملنا مع مجموعات تتألف من أكثر من مائة شخص في ورش منتجة جداً.

وفي العادة فإن مثل هذه الجلسات تشتمل على جزأين. أولاً: نقوم بتقديم لمحة سريعة عن تحليل الشبكة لتعريف المشاركين فيها، ومن بعد ذلك نقدم عرضاً ملخصاً مؤلفاً من عشر شرائح تقريباً نبرز فيها أهم النقاط التي نحصل عليها من التحليل. ويركز هذا الجزء من الورشة على التوصل إلى اتفاق حول القضايا المهمة لتلك المجموعة. ولأن تحليل الشبكة يكون في العادة جديداً على المشاركين، فإن الأشكال التوضيحية تؤدي إلى كثير من الطاقة والحماس. وفي الجزء الثاني من هذه الورش، يشكل المشاركون مجموعات أصغر وتطرح الأفكار لتشجيع التواصل المناسب وضمان ألا يؤدي السياق التنظيمي إلى إعادة الشبكة إلى الوراء، إلى الأنماط غير الفعالة. وتقوم هذه المجموعات الفرعية بإطلاع المجموعة الأكبر، ويتم تصنيف الأفكار لاستخدامها في التخطيط للعمل.

وفي كلتا المرحلتين، فإننا نركز على ما يمكن فعله لتحسين كفاءة المجموعة. فبدلاً من التساؤل عن سبب كون شخص ما أو قسم ما هامشي أو محوري، فسيفيدنا أكثر التركيز على كيف أنه يمكن للمنظمة التغلب على الأنماط غير البناءة. كما أننا لا نمطي نتائج بقدر ما نستخدم المعلومات للمساعدة، بالتعاون مع أفراد المجموعة، على تحديد القضايا المهمة وينود العمل. وبفضل هذه العملية، فإننا نميل إلى الحصول على اتفاق حول القضايا المهمة التي سنعالجها والخطوات التالية التي سنأخذها. وعندما تتم الورش بالطريقة التي وصفنا، فإنها تكون تشخيصية وخطوة أولى في برنامج تغيير إداري.

### الخطوة (٦): قيم التقدم والفعالية،

إن إجراء تحليل الشبكة لمجموعة موظفين يشير إلى مستوى الاتصال فقط عند نقطة معينة من الزمن. تكرار هذه العملية بعد ستة إلى تسعة أشهر يمكن أن تكشف ما إذا كان هناك تغير في الشبكة. وتعتبر هذه المتابعة مهمة وخاصة إذا كنت تحاول فهم ما يتولد عن إجراء إداري معين. ويتيح لك تحليل الشبكة تصور تأثير التغييرات التي يصعب قياسها تقليدياً، مثل تطبيق تقنية تعاونية أو مبادرات تطوير تنظيمي معينة.

ونتتبع أيضاً القياسات الموضوعية للأداء مع مرور الوقت. ولهذا أهمية خاصة نظراً لاحتمال الاستجابات المنحازة للمسح في المرة الثانية. فقد يضخم بعض الأفراد، نتيجة معرفتهم بما سيأتي، من إجاباتهم لجعل أنفسهم يبدون أكثر أهمية مما هم عليه في الواقع. وفي الحقيقة، لقد سمعنا في إحدى المنظمات أن شخصاً كان يحاول التأثير على الآخرين لإعطائها درجات أعلى في المسح. ويمكننا تصحيح هذا الوضع جزئياً بتقييم طرفي العلاقة، حسبما وصفنا سابقاً. ولكن يمكننا أيضاً تتبع المقاييس الأخرى المناسبة للمجموعة لتتأكد من وجود التأثير المرجو على أداء العمل.

#### مثال على حالة، تحليل شبكة،

استخدم منهج تحليل الشبكة الاجتماعية لمنظمة عملنا معها في مجال خدمات النفط والغاز نتيجة قدرته على تقديم صورة موضوعية حول كيفية تدفق المعرفة والمعلومات. إن أحد أهم التحديات التجارية التي واجهتها الشركة في عملها كان خفض تكلفة النوعية الرديئة على مواقع الآبار التي على الشواطئ أو قبالتها في العالم. فلم تكن النوعية الرديئة تدمر النتائج المالية القصيرة الأمد، بل أيضاً مصداقية الشركة البعيدة الأجل. وفي هذه الصناعة التنافسية، كانت خدمات الشركة تعتبر في العادة كسلعة. فإذا لم تقم الشركة بتنفيذ العمل بشكل صحيح وفعال، فإنها لن تحتفظ بعملائها المهمين.

#### الخطوة (١): تحديد المجموعة المهمة إستراتيجياً،

لقد أجرينا تحليلاً لشبكة موظفي خدمة مواجعة - العملاء. فقد عمل هؤلاء الموظفون مع شركات نفط كبرى لإنشاء مواقع آبار للإنتاج في مختلف مناطق العالم. فمثلاً، كانت المجموعة تقوم بعمل متخصص جداً يتمثل في وضع الرمل حول أنبوب البئر لوضعه في مكان يؤهله لتحمل الضغط والصرامة في بيئة الإنتاج. ونتيجة الاختلافات في الظروف البيئية في مختلف المواقع، فقد كان هناك بعض التنوع في التقنيات المستخدمة، لكن كان هنالك كثير من الشبه في المشكلات العامة التي تواجهها الشركة. وبالرغم من أوجه الشبه هذه، فقد تم في العادة حل نفس المشكلات عدة مرات في مناطق مختلفة من العالم، والخبرة الفنية ذات الصلة في المنظمة كانت غالباً ما تكون غير موجودة في الوقت المناسب. وقد أدت هاتان المسألتان إلى جودة رديئة وعمل سيئ. ولأن المجموعة كانت كبيرة، فقد اخترنا مائة شخص تقريباً من البلدان السبع التي كانت الأهم إستراتيجياً من حيث جودة الخدمة.

لقد أرادت الشركة إجراء تحليل للشبكة لسببين. الأول هو أن كبار المديرين أرادوا فهم شبكة العلاقات بين مختلف الدول. فقد اعتقدوا أن تعزيز التعاون بين المواقع سيؤدي إلى تقليل تكرار نفس العمل وكذلك تحسين جودة وإبداع العمل الذي يتم في كل مشروع. وثانياً، لقد حققت مجموعة خدمة العملاء في إحدى الدول خفضاً كبيراً في الخسائر المتصلة برداء الجودة. وقد كانت الإدارة مهتمة جداً في معرفة ما إذا كان يرتبط هذا بمستوى التعاون بين المجموعات الوظيفية في ذلك البلد.

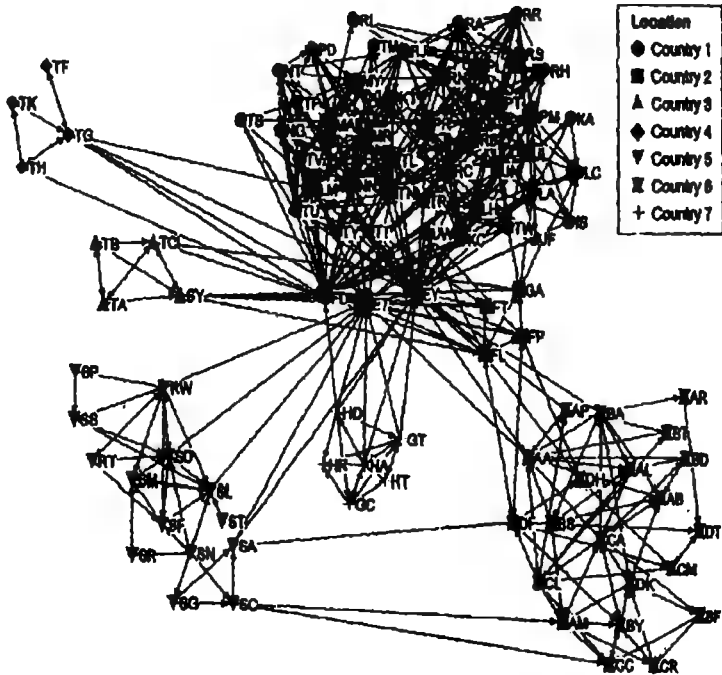
### خطوة (٢): تقييم العلاقات المهمة وذات المعنى؛

بالتشاور مع مديري المجموعة، قررنا إجراء مسح يضم الشبكة الشخصية وشبكة المجموعة لتقييم العلاقات داخل هذه المجموعة وخارجها. وقد كان المديرين مهتمين جداً بعدد العلاقات التي لدى الأشخاص مع العاملين في الميدان ومركز التقنية. وقد سألنا في المسح ثلاث أسئلة عن الشبكة. فأولاً، سألنا كل فرد: «من يزودك بمعلومات لقيام بعملك؟» وذلك من أجل التوصل إلى مستوى تقاسم المعلومات داخل المناطق وبينها. ثانياً، طلبنا من الأفراد أن يشيروا إلى: «وَعِيَهُم بالمعرفة والمهارة» التي لدى كل شخص في المجموعة حتى نفهم ما إذا كان الموظفون واعين بما يكفي وقادرين على الوصول إلى خبرة من هم خارج منطقتهم. وأخيراً، طلبنا من الأفراد أن يشيروا إلى: «التأثير على مستوى الطاقة [لديهم] والخاصة بالتفاعل مع شخص مثل «س» لنفهم تدفق الحماس واحتمال الإبداع في الشبكة.

### الخطوة (٣): تحليل النتائج بشكل مرئي؛

كما يبين الشكل (٣-١)، كُشِفَ خرائط الشبكة أن هناك تقاسماً قليلاً جداً في المعلومات بين البلدان. ففي كثير من الحالات كان هنالك فقط أربع إلى خمس علاقات بين بلدين، وفي بعض الحالات لم توجد أي علاقات أبداً. وعلى الصعيد الإيجابي، وجدنا مستوى عالياً من التعاون داخل كل بلد. وتلك الحالة كانت في البلد الذي نجح في تقليل الخسائر الناجمة عن رداء الجودة. وقد أشارت نظرة دقيقة إلى هذا البلد إلى أن هناك مستوى عالياً من التعاون بين المجموعات الوظيفية.

الشكل (٣-١)، شبكة المعلومات في مجموعة خدمات وإنتاج



من الواضح أيضاً من خارطة الشبكة من الشكل (٣-١) أن ثلاثة أشخاص كانوا يؤدون أدواراً بارزة تتخطى الحدود بين العديد من البلدان. وفي الحقيقة، عندما نخلصنا من هؤلاء الأشخاص الثلاثة (FD, ET, EY) من الشبكة، وجدنا أن هناك أقل من خمس عشرة رابطة باقية بين البلدان. وقد كان اعتقادنا الأولي أن هؤلاء القائمين على توسيع الحدود كانوا يعملون كوسائل حيوية لنقل المعلومات بين البلدان. وما أثار دهشتنا، بعد مقابلة عدد من الأشخاص المهمين، أننا وجدنا أن مثل هؤلاء الموظفين، الذين يعرفون كمستشارين عالميين، كانوا يتصرفون كمواثق للمعلومات وليسوا كوسائل لتمهيل الترابط.

وقد أنشئت تلك الأدوار في عملية إعادة تصميم المنظمة في أوائل التسعينيات من القرن العشرين لتصبح جزءاً من مبادرة لتحسين الجودة والمسؤولية. وقد كان التأثير الأولي لهؤلاء المستشارين إيجابياً بالنسبة لجودة الخدمة، لكن مع مرور الوقت، كان مزيد من الأفراد يلجؤون إلى هؤلاء الموظفين، وقد أصبحت الشبكة تعتمد عليهم إلى حد بعيد. وقد تم اللجوء إلى المستشارين الدوليين لاتخاذ أشد القرارات تفاعلاً، كما طرحت عليهم أسئلة بدائية بشكل متكرر، مثل إعداد عمليات إبدال الموظفين. وعندما أجرينا لقاء مع المستشارين الثلاثة؛ أجمعوا على أن نحو (٨٠٪) من القرارات التي طلب إليهم اتخاذها كان يمكن أن يتخذها آخرون.

لقد أشار التحليل الدقيق للوعي بالمعرفة والمهارات في الشبكة إلى أن السبب الرئيس الذي يجعل الموظفين لا يشاركون في المعلومات بين البلدان كان عدم وعيهم بما لدى الآخرين من معرفة ومهارات. فقد وافقنا كثير ممن قابلناهم على أنه دون وجود طريقة واضحة لتحديد الخبراء، فإن «المعرفة بالمصادفة» فقط هي التي تحدث ويمكن أن تؤدي إلى أي نوع من التعاون. هذا النقص في الوعي يزداد تعقيداً بسبب انعدام الثقة بين الموظفين في مختلف البلدان. وفي هذه المنظمة، الموظفون بحاجة إلى العمل معاً لتحقيق الثقة الضرورية للتعاون.

#### الخطوة (٤): التحليل الكمي للنتائج؛

أكد التحليل الكمي نتائجنا التي حصلنا عليها من التحليل المرئي. فمثلاً، أظهرت النسبة المئوية للترابط بشكل قطري «down the diagonal» الجدول (١-٤) بوضوح أنه كان هناك مستوى عالٍ من التعاون في كل بلد. وعلى العكس من ذلك، أشارت النسب المئوية خارج القطر «off-diagonal» إلى أنه لم يكن هنالك تعاون تقريباً بين البلدان. كما أشارت قياسات الكثافة والتماسك للشبكة ككل إلى أن هناك مستوى إجمالياً منخفضاً من التعاون داخل المجموعة. إضافة إلى ذلك، أكد التحليل الكمي أدوار الأشخاص الذين يتجاوزون الحدود التي يؤديها كل من FD, ET, EY.

## الجدول (أ-٤)، التعاون داخل وبين البلدان

إلى:							
من:	الدولة ١	الدولة ٢	الدولة ٣	الدولة ٤	الدولة ٥	الدولة ٦	الدولة ٧
الدولة ١	٥٠٪	٢٪	٠٪	١٩٪	٠٪	٥٪	١٦٪
الدولة ٢	٢٪	١٠٠٪	٠٪	٠٪	٠٪	٠٪	٦٪
الدولة ٣	٠٪	٠٪	٤٢٪	٠٪	٠٪	٢٪	٢٪
الدولة ٤	٢٥٪	٠٪	٠٪	٧٥٪	٠٪	٠٪	٩٪
الدولة ٥	٠٪	٠٪	٠٪	٠٪	٧٧٪	٢٪	٤٪
الدولة ٦	٦٪	١٪	١٪	٠٪	٢٪	٤٥٪	١٪
الدولة ٧	١١٪	٤٪	٠٪	٢٪	١٪	١٪	٣٨٪

## خطوة (٥)، عقد حلقات تغذية مرتدة مفيدة:

عند اكتمال تحليل الشبكة فإنه يجري تقاسمه مع كثير من المشاركين في المسح وكذلك مع بعض المساهمين الرئيسيين في المنظمة. لقد عقدنا حلقة تسهيل لنصف يوم مع العديد من أفراد الشبكة، وقد اعتبرت ناجحة جداً على صعيدين. الأول، لقد أبدى المشاركون العديد من الاقتراحات الإيجابية حول كيفية تحسين التواصل في الشبكة. وثانياً، جمعت الحلقة كثيراً من الموظفين معاً ممن لم يكونوا قد عرفوا بعضهم البعض في السابق.

## الخطوة (٦)، تقييم التقدم والفعالية:

نتيجةً لتحليل الشبكة، والمقابلات، وحلقات التقييم (التغذية المرتدة)، والالتزام المسبق بتحسين التعاون، أجرت المنظمة العديد من التغييرات. أولاً، لقد طورت خطة اتصال مرتبطة بالنشاط التجاري، حيث قدمت برنامجاً واضحاً للتعامل مع المبادرات للموسم. وثانياً، طورت الشركة خدمة ذاتية باستخدام الإنترنت تحتوي على وظيفة تحديد الخبير. وقد كان ذلك مدفوعاً ومعرّزاً بمنسقي المعرفة، حيث كان دورهم الحفاظ على ملفات الخبراء وتحديثها وإرسال القضايا المفتوحة لهم دون انتظار الرد على هذه المسائل. وقد ساعدت هذه المبادرة على حل المشكلات بوقت أقل بكثير مقارنة بما كان قبل أن تنشأ المجموعة.

ثالثاً، نفذ العديد من الأنشطة التدريبية الجماعية. وقد ساعدت هذه الأنشطة أفراد المجموعة على الالتقاء والتعرف بعضهم على بعض، مما زاد من الثقة وبالتالي انعكس ذلك على تسهيل العمل والتخلص من العوائق. ورابعاً، للتعامل مع دور الأشخاص الثلاثة الذين أصبحوا يشكلون عوائق، حُدد لأفراد معينين في كل بلد دور مسئول في المعرفة. وقد كانت مهمتهم تحديد خبراء في مواضيع معينة، وتشجيع المشاركة في المعلومات في كل بلد، والوساطة في التواصل بين الموظفين في مختلف البلدان. وقد كان هذا مؤشر الاعتماد عن نموذج المنظمة المركزية إلى نموذج أكثر انتشاراً ومشاركة، مع التركيز على اتخاذ القرار المشترك.



## ملحق (ب) أدوات تعزيز الترابط في الشبكة

يقدم هذا الملحق ثلاثة أنواع من أدوات تعزيز التواصل في الشبكة. الأول عبارة عن تقييم ذاتي يساعد الأفراد على أن يفهموا بشكل أفضل شبكاتهم الشخصية، والنوع الثاني مجموعة من المساعدات التدريبية التي تعمل على تحسين التواصل داخل الشبكات عن طريق بناء العلاقات. أما الثالث فهو تشخيصي للتحقق من كيف يؤثر السياق التنظيمي على الشبكات غير الرسمية.

### تقييم (١): تشخيص الشبكات الشخصية؛

يتيح هذا التشخيص (انظر الشكل ب-١) أن تفهم شبكتك الشخصية بشكل أفضل وأن تضع خطة عمل لتحسين فاعليتها. ويمكنك الحصول على نسخة إلكترونية من هذا التشخيص على موقع روب كروس الشبكة ([www.robccross.org](http://www.robccross.org))، إذا كنت ترغب في الإصدار الآلي لهذه العملية التي تقدم ردوداً سريعة مفصلة جداً واقتراحات حول بناء الشبكات.

الخطوة الأولى، تشير إلى من تلجأ للحصول على معلومات للقيام بعملك. والخطوة الثانية هي تحديد خصائص هذه العلاقات والمعلومات، والخطوة الثالثة تحديد أي تحيزات في شبكتك. فمثلاً، هل من المحتمل أن تلجأ إلى أشخاص في موقع عملك أو وظيفتك فقط، أم هل تلجأ إلى أشخاص في مختلف مواقع المنظمة للحصول على معلومات تساعدك في أداء عملك؟ وعن طريق تحديد التحيزات في شبكتك، يمكنك وضع خطة عمل لتعرف ما المناطق التي في شبكتك تكون فيها مستثمراً علاقاتك بشكل كبير وما التي تكون فيها الأقل استثماراً. أما الخطوة الرابعة فهي تعداد أنواع الخبرات التي تحتاج إليها لأداء عملك. وفي الخطوة الخامسة، يمكنك ربط هذه الاحتياجات بشبكتك. هذا يتيح تحديد نقص الخبرات أو الاعتماد الزائد على شخص أو شخصين (الخطوة ٦).



## الشكل (ب-أ)

## تقييم مختصر للشبكة الشخصية، الخطوة (٢)

خطوة (٢): اذكر عدد الملاحظات التي تقع ضمن كل صنف حسب الأوصاف التالية.

مدة المراقبة	المجموعة
١ = أقل من سنة	١ = ضمن نفس المجموعة
٢ = ١ إلى ٢ سنوات	٢ = خارج المجموعة/ ضمن نفس وحدة العمل
٣ = ٢ إلى ٥ سنوات	٣ = خارج وحدة العمل، ضمن نفس القسم
٤ = ٥ إلى ١٠ سنوات	٤ = خارج القسم، ضمن نفس المنظمة
٥ = ١٠ سنوات فأكثر	٥ = منظمة مختلفة
المستوى الوظيفي	البيد المكاني
١ = أعلى منك	١ = يعمل بجانبك تماماً
٢ = مساو لك	٢ = نفس الطابق
٣ = أقل منك	٣ = طابق مختلف
٤ = لا ينطبق	٤ = بنائية مختلفة
الوسيلة الأساسية	٥ = مدينة مختلفة
١ = لقاءات شخصية غير مخطط لها	٦ = بلد مختلف
٢ = لقاءات شخصية مخطط لها	التواصل
٣ = الهاتف	١ = أبداً
٤ = البريد الإلكتروني	٢ = نادراً
٥ = الرسائل الفورية	٣ = أحياناً
نوع الجنس	٤ = كثيراً
١ = نفس النوع	٥ = كثيراً جداً
٢ = مختلف	
العمر	
١ = أصغر منك بست سنوات فأكثر	

٢ = أكبر أو أصغر منك بخمس سنوات	الجهد
٣ = أكبر منك بست سنوات	١ = ساعة أو أقل في الشهر
العرق	٢ = ٢ إلى ٣ ساعات في الشهر
١ = نفس العرق	٣ = ١ ساعة في الأسبوع
٢ = عرق مختلف	٤ = ٢ إلى ٣ ساعات في الأسبوع
	٥ = ساعة أو أكثر في اليوم

## الشكل (ب-١ج)

## تقييم مختصر للشبكة الشخصية: الخطوة (٣)

خطوة (٣): انظر إلى تكوين شبكة الاتصال الخاصة بك وتعرف على التحيزات التي قد تؤثر على طريقة عملك. على سبيل المثال، هل لديك ميل للذهاب فقط للأشخاص المتميزين لك بدلا من أولئك الذين لديهم المزيد من المعلومات ذات الصلة؟ اذكر آثار هذه التحيزات على الطريقة التي تتبعها في العمل والإجراءات التي يمكن اتخاذها لحل هذه القضايا.

التحيز	التأثير/الإجراء

## الشكل (ب-١د)

## تقييم مختصر للشبكة الشخصية: الخطوة (٤)

خطوة (٤): حدد ما يصل إلى ثمانية أنواع من المهارات أو الخبرات اللازمة للقيام بعملك. مثلاً، أنواع الخبرة التقنية يمكن أن تكون مثل مهارات البرمجة، أو إدارة مكتبية مثل معرفة قواعد البيانات والبرمجيات الخاصة بالشركة، أو قيادية مثل إدارة برنامج أو مهارات قيادية.

الخبرة اللازمة لأداء عملك
١
٢

٣
٤
٥
٦
٧
٨

## الشكل (ب-أه)

## تقييم مختصر للشبكة الشخصية، الخطوة (٥)

خطوة (٥): انقل أنواع الخبرات إلى الصف الأول والأشخاص في شبكتك إلى العمود الأول من الجدول أدناه. (عدد الصفوف يمكن زيادتها حسب الحاجة). بعد ذلك أشر بعلامة صح (✓) على الأشخاص الذين تلجأ إليهم ونوع الخبرة في كل صف. وأخيراً، اجمع عدد الإشارات في كل صف وكل عمود.

الاسم	خبرة ١	خبرة ٢	خبرة ٣	خبرة ٤	خبرة ٥	خبرة ٦	خبرة ٧	خبرة ٨	المجموع
١									
٢									
٣									
٤									
٥									
٦									
٧									
٨									
٩									
١٠									
المجموع									

## الشكل (ب-أ)

## تقييم مختصر للشبكة الشخصية، الخطوة (٦)

خطوة (٦): استعرض النتيجة في الخطوة (٥) لكل شخص في شبكة الخبرات لمعرفة ما إذا كان هنالك أشخاص تعتمد عليهم أكثر من اللازم أو أشخاص لا تعتمد عليهم بالشكل الكافي (أو ربما تعتمد عليهم في المهمات الخطأ). وبعد ذلك استعرض الدرجات لكل نوع من الخبرات، هل توجد أنواع من الخبرات يلزمك تطويرها أكثر لكن ليس لديك العلاقات لتساعدك على هذا الصعيد؟ أخيراً، اذكر تأثير النقص في الخبرات والاعتماد الزائد على طريقة أدائك لعملك. حدد الإجراءات التي يمكنك القيام بها لحل هذه القضايا.

نقص الخبرة/ الاعتماد الزائد	التأثيرات/ الإجراءات

## تقييم (٢): بناء العلاقات؛

تساعد هذه التدريبات على تعزيز الروابط في الشبكة عبر بناء العلاقات. وهي تقسم إلى ثلاثة أنواع. إذ يهدف النوع الأول إلى مساعدة الموظفين على إنشاء العلاقات، ويهدف الثاني إلى تطوير العلاقات، في حين يهدف الثالث إلى تصحيح العلاقات الموجودة والحفاظ عليها.

وهناك تدريبان لكل نوع. ويحتوي كل تدريب على لمحة سريعة، وتفاصيل عن المواد اللازمة، والعملية اللازمة لإجراء التدريب، والفوائد المحتملة للتدريب.

## تدريبات إنشاء العلاقات؛

## - تدريب عشرات السنين؛

هذا التدريب مفيد للمجموعات الجديدة والموجودة التي تريد تطوير معرفة عن الخبرة المهنية المتخصصة للآخرين وعن خلفيات الأشخاص. وفي نهاية تدريب عشرات السنين، يجب أن يكون كل مشارك قد امتلك فهماً للحياة الشخصية والمهنية للآخرين.

## المواد:

- ورق سميك «Butcher-block paper».
- أقلام لوضع الإشارات «Markers».
- ورق كبير قلاب «Flipchart».

## العملية:

- ١- ثبت الورق السميك على الجدار. قم بتقسيم الورق إلى أقسام بحسب العقود (الستينيات، السبعينيات الميلادية، إلخ)، أو بحسب وحدة زمنية أخرى، تاركاً قسماً مفرغاً للاستخدام المستقبلي.
  - ٢- اطلب من كل شخص أن يكتب أو يرسم حدثاً من حياته الشخصية أو المهنية لكل عقد على الجدار. وفي القسم المخصص «للمستقبل»، اطلب من الأشخاص أن يكتبوا بعض أهدافهم للعقد التالي. ويجب أن تكون الأهداف متجهة نحو فهم كل من الجوانب المهنية والشخصية، لذا من المهم الطلب من المشاركين أن يذكروا كلا الجانبين.
  - ٣- اترك نحو عشرين دقيقة للأشخاص لكتابة أو رسم الأحداث.
  - ٤- بعد انتهاء الكل، اجمع المجموعة مرة أخرى. اطلب من كل شخص أن يحكي قصة تتماشى مع الأحداث. امنح كل شخص ما بين ثلاث دقائق إلى سبع.
  - ٥- بعد أن يكون كل شخص ما قد أخذ فرصة في الكلام، ناقش ما سمعت كمجموعة. سجل بعض النقاط الرئيسة على الورق القلاب.
- ماذا عرف الأشخاص بعضهم عن بعض؟
  - ما الأشياء المشتركة بين الأشخاص؟
  - ما المثير في هذه الأمور؟

## الفوائد الممكنة:

يتيح تدريب العقود للمشاركين تطوير علاقات على المستوى الشخصي والمهني. وإحدى النتائج هي أن المشاركين يتعرفون على خبرات الآخرين وهي الوقت نفسه يجعلون الآخرين يطمعون على خبراتهم. وبناء على ما تم كشفه من الخبرات المهنية، ربما يتعرف المشاركون أيضاً على المهارات التي يمتلكها الآخرون في حل المشكلات وكذلك على شبكة اتصالاتهم.

والنتيجة الأخرى هي تطوير نوع من الاتصال الشخصي الذي يوفر شعوراً بالأمان مع الآخرين. وتساعد إتاحة الفرصة للموظفين التواصل مع بعضهم حول التجارب الحياتية المشتركة (سواء كانت مهنية أو شخصية) على الاتصال في القضايا المستقبلية.

الوقت اللازم:

غير ثابت، حسب حجم المجموعة. والحد الأدنى هو عشرون دقيقة.

### - تدريب المجموعة الغامضة:

استعمل هذا التدريب لتشجيع التفاعل بشكل أكبر في المؤتمرات أو اللقاءات أو المناسبات الاجتماعية. وهذا مفيد بوجه خاص لمساعدة الوافدين الجدد على اقتحام مجموعات الموظفين الذي لديهم بالفعل معرفة جيدة.

المواد:

- مسبح قبل الحدث وعلاقات أسماء بألوان مختلفة.

العملية:

- ١- قبل اللقاء أو الحدث، قم بعملية مسح للمشاركين من حيث الاهتمامات المهنية الحالية أو الماضية. اطلب منهم تقديم معلومات مهنية يرغبون في مشاركتها مع الآخرين.
- ٢- قبل الحدث، حدد المشاركين الذين لديهم اهتمامات أو تجارب مشتركة لكن خلفيات مختلفة. قسم هؤلاء الأشخاص إلى مجموعات فرعية. مثلاً، يمكنك أن تضع معاً الأشخاص ممن لديهم اهتمامات مشتركة في التقنية لكنهم يعملون في أقسام مختلفة في المنظمة.
- ٣- اعمل علاقات أسماء بنفس اللون لكل مجموعة فرعية. إذ يجب أن تظهر علاقات الأسماء اسم الشخص فقط.
- ٤- في موعد الحدث، قم بتوزيع علاقات الأسماء واطلب من المشاركين أن يمشروا على الأعضاء الآخرين في مجموعاتهم الغامضة. إذ تشترك كل واحدة من هذه المجموعات في نفس ألوان العلاقات بالإضافة إلى الاهتمام المهني والخبرة.
- ٥- ويمكن أن ينجح هذا التدريب أيضاً في تقسيم الأشخاص في جداول بحسب الأحداث الاجتماعية. في هذه الحالة، يطلب من الحضور الجلوس معاً لتناول الوجبات بحسب الاهتمام المشترك أو الخبرة المهنية. ويجب أن يتحدث الأشخاص بعضهم مع بعض لمعرفة سبب تجميعهم بهذه الطريقة.





## المواد:

- نموذج بطاقة بيسبول لكل مشارك (انظر الشكل ب - ٢).
- أقلام حبر لكل مشارك.
- كاميرا فورية أو رقمية (إن وجدت).
- طابعة (إذا استعملت كاميرا رقمية).
- آلة نسخ (إن توافرت آلة التصوير).
- مقص (إن توافرت الكاميرا).
- شريط لاصق (إن توافرت كاميرا).

## العملية:

- ١- قم بتوزيع الأقلام ونماذج بطاقات البيسبول على كل المشاركين. اطلب من كل شخص أن يملأ النموذج. خصص قرابة ربع ساعة لذلك.
- ٢- بعد انتهاء الجميع، اطلب من الأشخاص أن يتقدموا الواحد تلو الآخر ليتم التقاط صورة لكل واحد منهم (إن توافرت كاميرا رقمية). شجع الأشخاص على أن يتصرفوا بشكل عفوي أمام الكاميرا. ذكرهم بأنه سيتم استخدام هذه الصورة لبطاقات البيسبول. وإن بدا عليهم عدم القبول، ذكرهم بأنه سيتم أخذ صورة لكل واحد منهم.
- ٣- اطلب من كل شخص أن يتمشى في الغرفة، وأن يناقش ما كتبه على نموذج بطاقة البيسبول. خصص قرابة عشرين دقيقة لهذا.
- ٤- إذا استعملت كاميرا رقمية، فقم بطباعة الصور الرقمية أثناء مناقشة المجموعة للبطاقات. لا يلزمك الورق من النوعية المستخدمة في طبع الصور، لكن ستكون الصور أفضل لو استخدم هذا النوع من الورق.
- ٥- عندما تنتهي من طباعة الصور، التق بالمجموعة مرة أخرى. قم بتوزيع الصور واللاصق والمقص على كل شخص. اطلب من كل شخص أن يلصق الصورة باستخدام الشريط اللاصق على بطاقة البيسبول.
- ٦- اطلب من الجميع أن يمرروا البطاقات إليك. وخلال الاستراحة، اعمل نسخاً عن البطاقات بحيث يكون لدى كل شخص بطاقة من بطاقات الآخرين في المجموعة. قم بتوزيع البطاقات على كل واحد من المشاركين، وشجع الجميع على الاحتفاظ بها للرجوع إليها مستقبلاً. إذ يمكن لهذه البطاقات أن تشكل وسيلة تذكير حول الأشخاص أثناء الاجتماع وما بعده.

**الفوائد الممكنة:**

بالرغم من أن الموظفين يتعلمون عن معرفة الآخرين وخبرتهم في تدريب بطاقات البيسبول، فإنهم أيضاً يقيمون علاقات شخصية عن طريق تحديد الأشياء المشتركة من حيث الخلفيات والتعليم والعائلات. كما تشكل بطاقات البيسبول مرجعاً سريعاً ودائماً حول المهارات والشخصيات، التي يمكن تقويتها للحفاظ على التواصل المستقبلي.

**الوقت اللازم:**

عشرون أو ثلاثون دقيقة حسب حجم المجموعة.

**- البحث عن العناصر المفقودة:**

استخدم البحث عن العناصر المفقودة بالنسبة للمجموعات القائمة أو الجديدة من الأفراد للتعرف بعضهم على بعض في بيئة قليلة المخاطر.

**المواد:**

- أوراق لكل مشارك.
- قائمة العناصر التي سيتم البحث عنها لكل مشارك.
- قلم حبر أو رصاص لكل مشارك.
- ورق قلاب وقلم سبورة.

**العملية:**

١- قبل بدء التدريب، قم بإعداد ورقة كلف عن كل مشارك وأرسلها إليه ليقوم بملئها (خصص لذلك أسبوعاً واحداً على الأقل). ويستخدم القائم على التدريب هذه الورقة ليقوم بعمل قائمة للبحث عن الأشياء المفقودة. وفيما يلي بعض الأسئلة للإجابة عنها في هذه الورقة:

- صف مشروعاً كبيراً عملت عليه والمهارات الرئيسية أو الخبرات التي حصلت عليها.

- صف أفضل (أو أسوأ) تجربة مررت بها في عملك.

- ما هواياتك؟

- ما أغرب مكان سافرت إليه للعمل (أو لأسباب شخصية)؟

٢- خصص وقتاً كافياً قبل اللقاء الفعلي لجمع أوراق الملفات. استخدم هذه الأوراق لعمل قائمة البحث عن العناصر المفقودة، حيث يتم فيها وضع خصائص المشاركين دون ذكر أسمائهم.

عينة من قائمة البحث عن العناصر المفقودة:

اعثر على شخص لديه موقع على الشبكة \_\_\_\_\_ x

اعثر على شخص يهوى الطيران \_\_\_\_\_ x

اعثر على شخص عمل في مشروع XXXX \_\_\_\_\_ x

اعثر على شخص وقع على وجهه أمام المسؤول التنفيذي الأول \_\_\_\_\_ x

٣- في أثناء عملية البحث عن العناصر المفقودة، اشكر الجميع على تعبئة الملفات. قم بتوزيع أقلام الحبر أو الرصاص مع قوائم البحث عن العناصر المفقودة. اطلب من كل مشارك أن يبحث عن شخص واحد في المجموعة ذكرت سمة من سماته في القائمة. لكل خاصية، يجب أن يحصل المشارك على توقيع الشخص الذي لديه هذه الخاصية.

٤- خصص ثلاثين دقيقة على الأقل لهذا التدريب. وفور حصول شخص ما على جميع التواقيع لكل خاصية، قم بجمع المجموعة مرة أخرى لمراجعة قائمة البحث عن العناصر المفقودة. اسأل أفراد المجموعة عما عرفوا عن بعضهم. سجل النقاط المثيرة على الورق القلاب.

الفوائد الممكنة:

إن النتيجة الأساسية لهذا التدريب هي تعرف الموظفين على خبرات وتجارب بعضهم. وهذا مفيد جداً لتقييم نقاط قوة وضعف الآخرين - وهي عملية حاسمة في تنمية العلاقات الفاعلة من خلال تقاسم المعرفة. كما يتعرف المشاركون على أشخاص جدد في جو مطمئن وممتع. ويقدم التدريب حافزاً لإنشاء روابط شخصية.

الوقت اللازم:

خمس وعشرون إلى خمس وأربعين دقيقة أو أكثر.

## تدريبات للحفاظ على العلاقات وتصحيحها:

### - إعادة النظر في التوقعات:

هذا التدريب يساعد المشاركين على توضيح أو إعادة النظر في مجمل توقعات المجموعة حول اجتماع أو مشروع. ويتعلم المشاركون كيف يتبادلون حديثاً راقياً يلبي التوقعات طيلة الاجتماع أو في المستقبل. ويعتبر تبادل الحديث الراقي، وليس الحديث المتكرر سلوكاً مهماً للحفاظ على علاقات تعلم فعالة في المدى البعيد.

المواد:

- ورق قلاب وقلم سبورة «flipchart and marker»

العملية:

١- في بداية الجلسة، اطلب من كل شخص أن يفكر في توقعاته أو أهدافه بالنسبة للاجتماع أو المشروع. قسم المجموعة إلى مجموعات صغيرة مؤلفة من ثلاثة إلى أربعة أشخاص.

٢- اطلب من المشاركين في المجموعات الصغيرة أن يتفقوا على ما يأملون في تحقيقه في الاجتماع. ويجب على المجموعات الصغيرة أن تسجل إجاباتها على الورق القلاب وأن تختار متحدثاً لما بعد. قم بتذكير المجموعة بالتفكير الواقعي بأهدافها. خصص نحو خمس عشرة أو عشرين دقيقة لهذا العمل.

٣- اجمع المجموعة مرة أخرى. اطلب من المتحدث عن كل مجموعة صغيرة أن يرفع تقريراً بتوقعات المجموعة من الاجتماع. بعدها اسأل أفراد المجموعة عما تعلموه من التدريب. مرة أخرى، شجع المجموعة على التفكير في النتائج التي يمكن أن تنشأ من الحديث الراقي.

٤- احتفظ بالتوقعات المسجلة لاستخدامك الخاص لبقية الاجتماع. من المهم جعل المجموعة في حالة تركيز على تحقيق توقعاتها. إذ سيساعد هذا على تسهيل الجلسة حيث يغادر الأشخاص وهم يشعرون بالرضا.

الفوائد الممكنة:

إحدى فوائد هذا التدريب هي أن المشاركين يغادرون الاجتماع وهم يشعرون أن أهدافهم تحققت. وهذا التدريب مفيد جداً لمساعدة الأشخاص على فهم ما يعتبره الآخرون مهماً للحديث الراقي.

**الوقت اللازم :**

عشرون دقيقة جداً أدنى.

### - تأثيرك على الآخرين:

استخدم هذا التدريب لمساعدة المشاركين على التفكير بكيفية تبادل حديث راق مع من يلجؤون إليهم من أشخاص لحل مشكلة ما. فمن خلال تقديم تمرين على وجه التحديد حول تأثير المشاركين على الآخرين، فإن هذا التدريب يساعدهم على تقديم حوارات بناءة أكثر لملاحظات التعلم الموجودة.

### المواد:

- اقلام حبر او رصاص لكل مشارك.

- نماذج أفراد/مجموعة (انظر الشكل ب - ٣).

### العملية:

١- قم بتوزيع أقلام الحبر أو الرصاص والنماذج الفردية/الجماعية على كل مشارك.

**الشكل (ب-٢): نموذج فرد/مجموعة**

اسم الفرد أو المجموعة

## ایجابی

## حیادی

سلبي

أساليب خفض التأثير السلبي:

اسم الفرد/المجموعة

إيجابي

حيادي

سلبي

أساليب خفض التأثير السلبي:

٢- اطلب من أفراد المجموعة إعداد قائمة بجميع الأشخاص الذين يمكن أن يلجؤوا إليهم للمساعدة في حل مشكلة. واطلب من المشاركين الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل هذا أفضل شخص أتوجه إليه للحصول على المعلومات التي أحتاج؟
- ما تأثير سؤالني/ أسئلتني على عبء العمل لديه؟
- ما الذي يمكن أن آتي به للحوار ليفيد هذا الشخص؟
- هل سيكون لسؤالني/ أسئلتني تأثير إيجابي أم سلبي على هذا الشخص؟ كيف يمكنني تقليل التأثير السلبي؟
- ٣- ذكر المجموعة بتسجيل إجاباتها عن السؤال الأخير على النموذج والتفكير بسبل تواصل مثمرة قدر الإمكان مع هذا الشخص؟
- ٤- شجع المشاركين على استخدام ما كتبوه كوسيلة للتذكير عند التوجه للآخرين طلباً للمساعدة.

#### الفوائد الممكنة:

إن الفائدة الأساسية من هذا التدريب هي أن يكون لدى المشاركين عملية منظمة عن كيفية تقديم أفضل وسيلة بناءة للتواصل مع آخرين يقدرون العلاقة معهم. فقد أثبتت بحوثاً أن العلاقات التي تحظى بتقدير كبير من أجل التعلم تتألف في العادة من تبادل حديث راقٍ.

#### الوقت اللازم:

عشر دقائق.

#### تقييم (٣): تشخيص السياق التنظيمي:

يمكن استخدام التشخيص الوارد في الشكل (ب-٤) في المسوحات التي تنفذ على الشبكات لمساعدتك في التعرف على كيفية تأثير جوانب السياق التنظيمي على التعاون في مختلف أجزاء الشبكة. ويمكن لهذا التشخيص أن يعتبر وجهة نظر قوية في العادة، لأن لدى الموظفين في مختلف جيوب الشبكة آراء وحاجات مختلفة.

وللتشخيص أربعة أقسام: الهيكل الرسمي، وممارسات إدارة العمل، وممارسات الموارد البشرية، والممارسات القيادية والثقافية. وفي كل قسم يطلب من الأفراد تصنيف



ممارسات تنظيمية مختلفة من حيث فاعليتها وقدرتها على التأثير في التعاون. ونادراً ما توظف المنظمات هذا التشخيص بالكامل؛ بل يختار المديرون الجوانب ذات الصلة. وعن طريق تحديد المجالات التي تقوم فيها المنظمة بتقييد الشبكات غير الرسمية، فإن التشخيص ينشئ أرضية لخطّة عمل من أجل التغيير التنظيمي.

#### الشكل (ب-٤): تشخيص السياق التنظيمي

استخدم المقياس أدناه للإجابة عن كل من الأسئلة التالية. اكتب الأرقام التي توافق إجابتك على الخطوط.

فاعلية الممارسة في تعزيز التعاون	قدرة الممارسة على تحسين التعاون
١- غير فعالة جداً	١- لا أوافق بشدة
٢- غير فعالة	٢- لا أوافق
٣- محايد	٣- محايد
٤- فعالة	٤- أوافق
٥- فعالة جداً	٥- أوافق بشدة
٦- هذه الممارسة غير موجودة	٦- لا ينطبق

الهيكل الرسمي	فاعلية الممارسة	القدرة على تحسين التعاون
١. يُشجّع الناس في هذه الشبكة على الاتصال بوظائف أخرى بحثاً عن الخبرة دون الدخول في إجراءات رسمية أو تسلسل السلطة.	_____	_____
٢. تعالج عمليات وأهداف التخطيط بشكل صريح تكامل الوظائف أو الأقسام.	_____	_____
٣. تساعد عمليات التخطيط على تطوير رؤية عن كيفية تكامل مختلف الخبرات المتباينة، حيث يمكن أن تتميز المنظمة عن منافسيها أو تقدم قيمة مضافة للعملاء.	_____	_____

٤. هناك مخصصات في ميزانية المنظمة تركز على تمويل أو دعم مشاريع اندماج الأفراد ذوي الخبرات أو الوظائف أو الأقسام المختلفة.
٥. هناك عمليات وإجراءات (أو معايير ثقافية مقبولة) تجعل من السهل على الشخص التواصل مع مستوى آخر في التسلسل الهرمي دون المرور عبر سلسلة القيادة.
٦. يعرف الناس في هذه الشبكة ما القرارات المسموح لهم باتخاذها وما الذي يحتاجون فيه إلى استشارة الآخرين بشأنها (ومن هم أولئك الأشخاص).
٧. تخصص حقوق اتخاذ القرارات بفعالية في المجموعة بحيث لا يتباطأ العمل بشكل كبير من أجل الحصول على الموافقات.
٨. يتم توزيع المعلومات بشكل فعال في المجموعة بدلا من لجوء الموظفين إلى شخص ما في مستوى وظيفي أعلى بحثا عن المعلومات لإنجاز العمل.
٩. مواقع التفويض (أو اللجان) في التسلسل الهرمي، تنتشر في مختلف الوظائف أو الأقسام للمساعدة على ضمان التكامل داخل وبين الحدود الوظيفية.
١٠. هناك أدوار محددة (مثل مديري المعرفة) أو جزء من أدوار (مثل منسقي التوظيف) تساعد الأفراد على التواصل عبر الحدود المكانية والوظيفية.
١١. هناك أدوار رابطة رسمية أو غير رسمية تعمل على إنشاء نقطة اتصال بين الوظائف أو وحدات الأعمال داخل أو خارج المجموعة.

١٢. يساعد تناوب المسؤوليات على تكامل المجموعة من خلال إنشاء علاقة خارج الحدود، التي أنشأتها الوظيفة أو الحيز المكاني.
١٣. يتم دعم مجموعات الممارسة بطريقة تساعد على دمج الشبكات عبر الحدود المكانية والوظيفية وهرم السلطة.
١٤. المبادرات الداخلية مثل أعمال اللجان، والجهود الخيرية والتوظيف والرياضة تساعد في دمج الموظفين في الشبكات.

ممارسات إدارة العمل	فاعلية الممارسة	القدرة على تحسين التملون
١. إن الموظفين الذين لديهم خبرات مناسبة (وليس مجرد هؤلاء من يعرفهم القادة ويحبونهم) ينتدبون للعمل في المشاريع عندما تبدأ.		
٢. فور إعداد أطقم العاملين للمشاريع، فإنه يتم تشجيع كل الموظفين على البحث عن لديهم الخبرات المناسبة (إما في المجموعة أو في مكان آخر في المنظمة).		
٣. لدى الموظفين الوقت الكافي للحصول على مشورة الآخرين أو أن يجملوا أنفسهم متاحين لمساعدة الآخرين.		
٤. لدى الموظفين القدرة على تحويل المهمات لمن لديهم أفضل الخبرات.		
٥. هناك موازنة متكاملة للمنتجات والخدمات التي تمر خلال مختلف المجالات الوظيفية.		
٦. إن المكان الذي توجد فيه المجموعة يسهل التواصل الفعوي.		
٧. يستخدم التوازن بين التقنيات المتزامنة وغير المتزامنة لدعم العمل الفعلي.		

٨. تساعد برامج التطوير المتخصصة الأفراد على تنمية شبكاتهم الشخصية.
٩. أحد عناصر تقييم الأداء المهمة هو إظهار السلوكيات التعاونية.
١٠. إن إبداء الرأي حول الأداء (على الأقل فيما يتعلق بالسلوكيات التعاونية) يأتي من مصادر شهدت السلوك.
١١. بشكل عام، الموظفون ذوو السلوك التعاوني يكافئون بأكبر العلاوات والإضافات.
١٢. تستخدم هذه المجموعة مكافآت «فورية» تمنح بناءً على السلوك التعاوني.
١٣. الأفراد في هذه المجموعة فعلياً يقدرّون التعاون كجزء من عملهم.

القيادة والثقافة	فاعلية الممارسة	القدرة على تحسين التعاون
١. يتصور ويبنى قادة هذه المجموعة العمل كجهد تعاوني.		
٢. يشجع القادة التعاون في حل المشكلات.		
٣. يركز القادة على إشراك الموظفين الذين قد يكونون على هامش الشبكات.		
٤. يساعد القادة الموظفين على بناء شبكاتهم الشخصية.		
٥. يرغب القادة في مشاركة الآخرين في شبكاتهم.		
٦. يوجه القادة الأفراد إلى أهل الخبرة المناسبة بدلاً من إجبارهم على أن يأتوا إليهم.		
٧. يمتاز القادة بسرعة تحديد المناطق في الشبكة التي تواجه توترات.		

٨. يمتاز قادة المجموعة بأنهم خطاييون، ونشطاء وفاعلون.
٩. المنتديات التي تتم وجهاً لوجه في هذه المجموعة كثيرة بحيث تتيح تطوير الشبكة.
١٠. تنفذ المنتديات التي تجري وجهاً لوجه بطريقة تقي الروابط الاجتماعية والمعرفة بما لدى الآخرين من خبرات.
١١. تتسم المنتديات التي تتم وجهاً لوجه بأنها شاملة وليست ميداناً لعدد قليل مختار من الموظفين.
١٢. يلتزم الأفراد بهدف عام ومجموعة من القيم التي تساعد على التكامل في الشبكة جميعها.
١٣. الأهداف «المرنة» تشجع الأفراد البحث عن حلفاء لهم، وموارد وحلول تتخطى الحدود.
١٤. لا تمنع «القوانين غير المكتوبة» الناس من العمل بشكل يتخطى الحدود، وإطلاع الرؤساء على الأخبار السيئة، أو الاعتراف بالفشل.
١٥. بشكل عام، هذه بيئة آمنة حيث لا يخشى الموظفون الاعتراف بالافتقار للمعرفة.
١٦. هنالك فرص كافية للموظفين لتنمية الثقة بالآخرين.
١٧. لدى الموظفين الرغبة في اقتسام المعلومات بصورتها الأولية بدلا من إتمام عملهم أولاً.

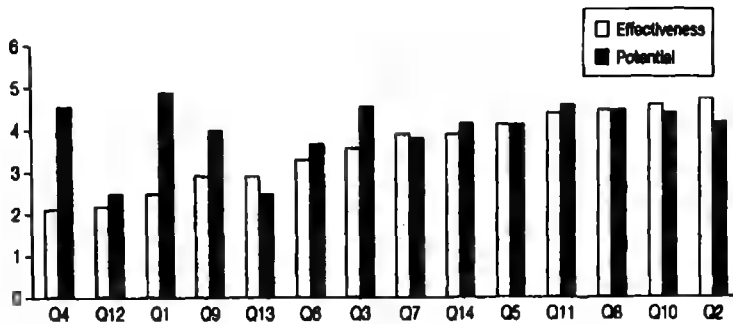
يمكن تضمين التقييم كجزء من المسح الخاص بتحليل الشبكة أو جعله في ورشة تتم بعد إجراء تحليل الشبكة. فإذا ما صُمِّم كجزء من المسح، فإن الإجابات عن الأسئلة ذات العلاقة يمكن أن تحسب كمعدل وترسم كما في الشكل (ب-٥). وهنا نرى نتائج أسئلة الهيكل الرسمي. ومن الرسم يمكنك أن ترى أن تخصيص الميزانية (السؤال ٤) هو الممارسة الأقل تأثيراً، في حين أن عمليات التخطيط (السؤال ٢) هي الأكثر تأثيراً. إن التواصل بين الوظائف (السؤال ١) وتخصيص الميزانية (السؤال ٤) لهما إمكانية الأكبر، والأمر المثير، هو أن لهما أكبر إمكانية مقارنة بالكفاءة الحالية.

وفي هذه الحالة، ستكون المبادرتان الأكثر تأثيراً على تعزيز التعاون بين الموظفين هما التواصل بين الوظائف وإعادة هيكلة عملية تخصيص الميزانية.

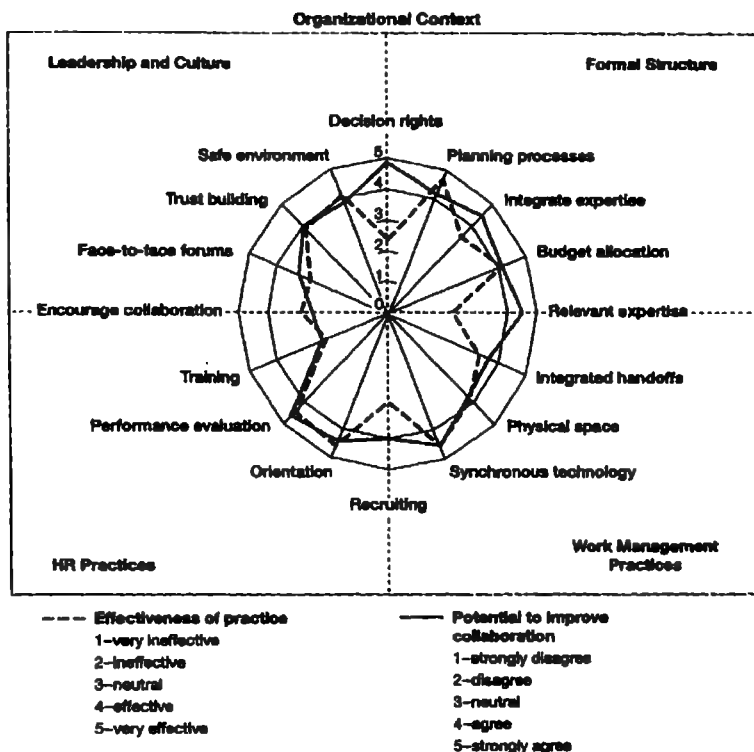
والبديل الآخر هو أن محلي الشبكة يمكنهم اختيار أبعاد السياق التي يمكن أن تشير الشبكات أو المقابلات على أنها الأهم للمجموعة. ويتيح لك ذلك تركيز التغذية المرتدة والنقاش على العناصر المهمة، ويمكن مشاركة ذلك بدقة أكبر من خلال رسم عنكبوتي «spider diagram». فالشكل (ب-٦) على سبيل المثال يقوم على ستة عشر بعداً للسياق الذي أشارت المقابلات إلى أنها مهمة جداً في هذه المنظمة.

الشكل (ب-٥)، تحسين التعاون عبر الهيكل الرسمي

الهيكل الرسمي وتكامل الشبكة



الشكل ( ب - ٦ )، تأثير أبعاد السياق التنظيمي المحددة سلفاً



وإذا ضمن التقييم كجزء من ورشة عمل بعد تحليل الشبكة، فإننا نقترح أن النصف الأول من الورشة يركز على مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل الشبكة. وفي النصف الثاني، يُقسَّم المشاركون إلى أربع مجموعات فرعية، ويطلب من كل مجموعة مناقشة واحدٍ من الأقسام الأربعة على القائمة. ويجب على كل مجموعة فرعية أن تسجل النتائج على ورق قلاب «flipchart» ومن ثم تقدم كل مجموعة ملخصاً باقتراحاتها. ويمكنك استخدام التصويت أو الوسائل الأخرى للحصول على خطة عمل نهائية لكل المجموعة.

1. W. Tsai and S. Ghoshal, «Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks,» *Academy of Management Journal* 41, no. 4 (1998): 464-476; M. Hanson, «The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits,» *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 82-111; P. Monge and N. Contractor, «Emergence of Communication Networks,» in *Handbook of Organizational Communication*, 2<sup>nd</sup> ed., eds. F. Jablin and L. Putnam (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000); R. Cross, S. Borgatti, and A. Parker, «Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration,» *California Management Review* 44, no. 2 (2002): 25-46; R. Cross and L. Prusak, «The People Who Make Organizations GO- or Stop,» *Harvard Business Review* 80, no. 6 (2002): 1-22; T. Allen, *Managing the Flow of Technology* (Cambridge, MA: MIT Press, 1977); R. Leenders and S. Gabbay, *Corporate Social Capital and Liability* (New York: Kluwer, 1999); S. Gabby and R. Leenders, *Social capital in Organizations* (Stamford, CT: JAI Press, 2001); N. Lin, L. S. Cook, and R.S. Burt, *Social Capital: Theory and Research* (New York: Aldine de Gruyter, 2001); and P. Monge and N. Contractor, «Theories of Communication Networks (New York: Oxford University Press, 2003).
  2. B. Uzzi, «The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect,» *American Sociological Review* 61, (1996): 674-698; B. Uzzi, «Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness,» *Administrative Science Quarterly* 42 (1997): 35-67; R. Gulati, «Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis,» *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 619-652; and R. Gulati, «Where Do Interorganizational Networks Come From?» *American Journal of Sociology* 104, no. 5 (1999): 1439-1493.
٢. لفترة من الزمن، ناقش أكاديميو ومديرو عملية التحول إلى أشكال الشبكات عبر آليات مثل المشاريع المشتركة والشراكات والتحالفات الإستراتيجية، واتحادات البحوث والتطوير. انظر على سبيل المثال، R. Miles and C. Snow, «Network Organizations: New Concepts for New Forms,» *California Management Review* 28 (1986): 62-73; R. Miles and C. Snow, *Fit, Failure and the Hall of Fame* (New York: Free Press, 1994); R. Miles and C. Snow, «The New Network Firm: A Spherical Structure: Built on a Human Investment Policy,» *Organizational Dynamics* 23, no. 4 (1995): 5-18; C. Handy, *The Age of Paradox* (Boston: Harvard Business School Press, 1994); C. Hecksher, «Defining the Post-bureaucratic



Type," in *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, eds. C. Hecksher and A. Donnelon (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994); and J. Galbraith, *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995). إلا أن مثل هذا العمل يولي شبكات الموظفين داخل المنظمات اهتماماً قليلاً.

4. J. Moreno, *Who Shall Survive?* (Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publishing Company, 1934).
5. *New York Times*, 3 April 1933: L17.
6. B. Wellman, "The Community Question: The Intimate Networks of East Yorkers," *American Journal of Sociology* 84, no. 5 (1979): 12001-1231; B. Wellman, "Different Strokes from Different Folks: Community Ties and Social Support," *American Journal of Sociology* 96, no. 3 (1990): 558-588; and B. Wellman, J. Salaff, D. Dimitrova, L. Garron, M. Gulia, and C. Haythornthwaite, "Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community," *Annual Review of Sociology* 22 (1996): 213-238.
7. P. Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: Wiley, 1964); R.M. Emerson, "Power-Dependence Relations," *American Social Review* 27 (1962): 31-41; K. S. Cook and R. M. Emerson, "Power, Equity and Commitment in Exchange Networks," *American Sociological Review* 43, no. 5 (1978): 721-739; K. S. Cook, R. M. Emerson, M. R. Gillmore, and T. Yamagishi, "The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results," *American Journal of Sociology* 89, no. 2 (1983): 275-305; T. Yamagishi, M. R. Gillmore and K. S. Cook, "Network Connections and the Distribution of Power in Exchange Networks," *American Journal of Sociology* 93, no. 4 (1988): 833-851; D. Krackhardt, "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations," *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 342-369; and D. Brass and M. Burkhardt, "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior," *Academy of Management Journal* 36, no. 3 (1993): 441-470.
8. S. Nadel, *The Theory of Social Structure* (New York: Free Press, 1957). J. Mitchell, "The Concept and Use of Social Networks," in *Social Networks in Urban Situations*, ed. J. Mitchell (Manchester, UK: Manchester University Press, 1969) 1-50; H. White, *An Anatomy of Kinship* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963); and J. Boyd, "The Algebra of Group Kinship," *Journal of Mathematical Psychology* 6 (1969): 139-167.
9. E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Free Press, 1995); and T. Valente, *Network Models of the Diffusion of Innovations* (Cresskill, NJ: Hampton Press, 1995).
10. A. Bavelas, "Communication Patterns in Task-Oriented Groups," *Journal of Acoustical Society of America* 22 (1950): 725-730; and M. Shaw,

"Communication Networks," in *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1964): 111-147.

## الفصل الأول:

1. D. Krackhardt, «Cognitive Social Structure,» *Social Networks* 9 (1987): 109-134; D. Krackhardt, "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations," *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 342-369; T. Casciaro, "Seeing Things Clearly: Social Structure, Personality and Accuracy in Social Network Perception," *Social Networks* 20 (1998): 331-351; and D. Krackhardt and J. Hanson, "Informal Networks: The Company Behind the Chart," *Harvard Business Review* 71 (1993): 104-111.
2. E. Wenger, *Communities of Practice* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1998); E. Wenger and W. Snyder, "Communities of Practice: The Organizational Frontier," *Harvard Business Review* 137 (2000): 139-145.
3. M. T. Hansen, "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 82-111; and M. Hanson, J. Podolny, and J. Pfeffer, "So Many Ties, So Little Time: A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital in Organizations," in *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 18, eds. S. M. Gabby and R. Leenders (Oxford: Elsevier, 2001).
4. A. Bavelas, "Communication Patterns in Task-Oriented Groups," *Journal of Acoustical Society of America* 22 (1950): 725-730; and M. Shaw, "Communication Networks," in *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1964): 111-147.
5. J. Cummings and R. Cross, "Structural Properties of Work Groups and their Consequences for Performance," *Social Networks* 25 (3), (2003): 197-210.
6. R. Cross, T. Davenport, and S. Canterll, "Rising above the Crowd: How High Performing Knowledge Workers Differentiate Themselves," *Accentuate Institute for Strategic Change Working Paper* (2003).
7. R. Burt, *Structural Holes* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992); R. Burt, R. Hogarth, and C. Michaud, "The Social Capital of French and American Managers," *Organizations Science* 11, no. 2 (2000): 123-147; and M. Carguilo and M. Benassi, "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital," *Organization Science* 11 no. 2 (2000): 183-196.
8. A. Linden, R. Ball, A. Waldir, and K. Haley, "Gartners's Survey on Managing Information" (Note Number: COM-15-0871. Gartner, Inc., 2002).
9. T. Allen, *Managing the Flow of Technology* (Cambridge, MA: MIT Press, 1977); H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper Row, 1973), P. Monge and N. Contractor, "Emergence of Communication Networks,"

- in Handbook of Organizational Communication, 2d ed., eds. F. Jablin and L. Putman (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000); E. Rogers. Diffusion of Innovations, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Free Press, 1995); J.S. Brown and P. Duguid, "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation," Organization Science 2, no. 1 (1991): 40-57; and J. Lave and E. Wenger, Situated Learning Legitimate Peripheral Participation (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991).
10. R. Cross and L. Baird, "Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory," Sloan Management Review 41, no. 3 (2000): 41-54.
  11. S. Wasserman and K. Faust, Social Network Analysis: Methods and Applications (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994).
  12. S. P. Borgatti, M. G. Everett, and L. C. Freeman, Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis (Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002).

## الفصل الثاني:

١. لقد استخدمنا مجموعة من الإجراءات التحليلية الروتينية لتحديد الجماعات الفرعية. وتتضمن هذه الأساليب تحليل clique، و n-cliques، و n-clans، و lambda k-plexes. ولزيادة من الاطلاع يرجى الرجوع إلى S. Wasserman and K. Faust, Social Network Analysis: Methods and Applications (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994). ويمكن العثور على هذه المنظومات في رزم الشبكات مثل UCINET. انظر S. P. Borgatti, M. G. Everett, and L. C. Freeman, Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis (Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002).
٢. بناء على دراسة أجريت مؤخراً من قبل مكينزي وليمان برادرز McKinsey and Lehman Brothers، فإن تطوير عقار طبي ناجح يستغرق في المعدل أربعة عشر عاماً وتكلفة تقدر بنحو ٨٠٠ مليون دولار أمريكي. انظر R. Lehney «The Fruits of Genomics: Drug Pipelines Face Indigestion Until the New Biology Ripens» (McKinsy C. Tanio و R. Edmunds III): انظر أيضاً (Lehman Brothers report, 2001 «Splicing a Cost Squeeze into the Genomics Revolution.» Mckinsey Quarterly 2 (2002): 71-82.

## الفصل الثالث:

1. S. Borgatti and R. Cross, «A Social Network View of Organizational Learning: Relational and Structural Dimensions of «Know Who.» Management Science 49 (2003): 432-445.
2. Ibid.

## الفصل الرابع:

١- يقوم زميلنا ستيف بورغاتي «Steve Borgatti» بعمل مماثل بالنسبة لأصاليب الشبكة الاجتماعية.

٢- إن الأداء، في كل حالة، عبارة عن تقييم الموارد البشرية السنوي لكل شخص. ففي المنظمات الثلاث، كان هذا عبارة عن رقم مركب مؤلف من مجموع التقييمات الخاصة بالمشروع وبعض البيانات الموضوعية طيلة العام. وليست التقديرات متوافقة بالكامل إذ إن كل منظمة يمكن أن تكون مهتمة بمجموعات فرعية مختلفة من الأداء في التقييم السنوي. إلا أن هنالك توافقاً في الكلمات والمقياس المستخدم في التقييم العام لأداء الموظف. كما أن التقييمات منفصلة بوضوح عن تصور الشخص لأدائه.

## الفصل الخامس:

1. M. Granovetter, «The Strength of Weak Ties,» American Journal of Sociology 81 (1973): 1287-1303; M. Granovetter, Getting A Job: A Study in Contacts and Careers, 2d ed. (Chicago: University Of Chicago Press, 1994); N. Lin, W. Ensel, and J. Vaughn, "Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment," American Sociological Review 46 (1981): 393-405; and N. Lin, "Social Resources and Instrumental Action," in Social Structure and Network Analysis, eds. P. Marsden and N. Lin (Beverly Hills, CA; Sage, 1982): 131-145.
2. R. Burt. Structural Holes (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992); R. Burt, R. Horath, and C. Michaud, "The Social Capital of French and American Managers," Organization Science 11, no. 2 (2000): 123-147; and M. Garguilo and M. Menssai, "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital," Organization Science 11, no. (2000): 183-196.
3. A. Mehra, M. Kilduff, and D. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-monitors: Implications for Workplace Performance," Administrative Quarterly 46 (2001): 121-146; and R. Burt, J. Jannotta, and J. Mahoney, "Personality Correlates of Structural Holes," Social Networks 20 (1998): 63-87.
4. P. Lazarsfeld and R. Merton, "Friendship as a Social Process," in Freedom and Control in Modern Society, ed. M. Berger (New York: Octagon, 1964).

٥- هنا علينا تجاوز السمات البنيوية الخالصة للشبكات من خلال المقياس المعروف للنقائص البنيوية (R. Burt, Structural Holes, op. cit): لأن هذا المقياس يمنحنا دليلاً بسيطاً حول ما على المرء أن يفعل بطريقة مختلفة. كما أننا لا نركز هنا على وسيلة التواصل، رغم فهمنا لنقاط الضعف التي تعانيها عند الاعتماد على الحوار المباشر، فالمكالمات الهاتفية أو الرسائل الإلكترونية أو الرسائل الفورية يمكن في بعض الأحيان أن تبين للمديرين كيف أن استخدامهم لمختلف الوسائط يمكن أن يقيد (أو يرفع) من قدرتهم على التعلم من الآخرين.

## الفصل السادس،

1. G. Stasser, «Discovery of Hidden Profiles by Decision-Making Groups: Solving a Problem Versus Making a Judgment,» *Journal of Personality and Social Psychology* 63, no. 3 (1992): 426-434, and G. Stasser, «Expert Roles and Information Exchange During Discussion: The Importance of Knowing Who Knows What,» *Journal of Experimental Social Psychology* 31 (1995): 244-265.
2. W. Baker, *Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks* (San Francisco: Jossey Bass, 2000); and D. Cohen and L. Prusak, *In Good Company* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001).
3. L. Abrams, R. Cross, E. Lesser, and D. Levin, «Nurturing Trust in Knowledge Intensive Work,» *The Academy of Management Executives* (in press).
4. Ibid.
5. J. K. Butler Jr., «Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory,» *Journal of Management* 17 (1991): 643-663.
6. T. Simmons, «Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus,» *Organization Science* 13 (2002): 18-35; and E. Whitener, S. Brodt, A. Korsgaard, and J. Werner, «Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior,» *Academy of Management Review* 23 (1998): 513-530.
7. بالرغم من أن التواصل المتكرر (وهو ما يعني وجود علاقة قوية) يعد وسيلة قوية لبناء الثقة، إلا أنه يمكن أيضاً أن يقلل من التعلم مع مرور الوقت، لأن الأشخاص الذين تربط بهم علاقات قوية يعرفون الأشياء نفسها التي تعرفها أنت. وعلى العكس من ذلك، فإن الأشخاص الذين تربط بهم علاقات ضعيفة يكونون جيدين في تقديم معلومات جديدة لك. انظر M. Granovetter, «The Strength of Weak Ties,» *American Journal of Sociology* 81 (1973): 1287-1303. جهداً أقل لإدائها على مر الزمن. انظر M. T. Hansen, «The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits,» *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 82-111. أن إحدى الدراسات التي أجريت مؤخراً توصلت إلى أن أكثر أنواع المعرفة فائدة هي التي من ذوي العلاقات الضعيفة الذين تتمتع بالثقة والذين لا تعرفهم جيداً لكك تتق بهم على اعتبار أنهم على استعداد لتقديم الخدمات للغير وأنهم يتمتعون بالكفاءة. انظر D. Levin and R. Cross, «The Strength of Weak Ties You Can Trust,» *Management Science*, in press. بناء الثقة التمسح الأخرى حتى عندما لا يعرف الموظفون بعضهم بعضاً أو لا يتواصلون كثيراً.
8. W. Tsai and S. Ghoshal, «Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks,» *Academy of Management Journal* 41, no. 4 (1998): 464-

- 476; N. S. Argyres, "The Impact of Information Technology on Coordination: Evidence from the B-2 'Stealth' Bomber," *Organization Science* 10 (1999): 162-180; D. Dougherty, "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms," *Organization Science* 3 (1992): 179-202; and D. Levin, "Transforming Knowledge Within the Organization in the R&D Arena" (Ph.D. diss., Northwestern University, 1999).
9. D. Katz and R. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2d ed. (New York: Wiley, 1978); S. Barley, "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and The Social Order of Radiology Departments," *Administrative Science Quarterly* 31 (1986): 78-108; S. Barley, "The Alignment of Technology and Structure Through Roles and Networks," *Administrative Science Quarterly* 35 (1999): 61-103; and J. Montgomery, "Toward a Role-Theoretic Conception of Embeddedness," *American Journal of Sociology* 104 (1998): 92-125.
  10. J. Coleman, "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology* 94 (1988): S95-S120; and F. Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: Free Press, 1995).
  11. E. Locke and G. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall, 1990); F. Luthans and A. Stajkovic, "Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Rewards," *Academy of Management Executive* 13, no. 2 (1999): 49-57; and B. Whitener, S. Brodt, A. Korsgaard, and J. Werner, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior," *Academy of Management Review* 23 (1998): 513-530.
  12. R. Cross, S. Borgatti, and A. Parker, "Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration," *California Management Review* 44, no. 2 (2002): 25-46.

### الفصل السابع:

١. نتقدم بالشكر الجزيل والخاص إلى بوب توماس «Bob Thomas» لما قدمه من أفكار في هذا الفصل. وقد تم تمويل العمل البحثي الذي تمخض عنه هذا العمل بشكل جزئي من قبل معهد أكسنشر للتغيير الإستراتيجي «Accenture's Institute for Strategic Change».
٢. لقد استخدمنا منطقاً يخص كل حالة في جمع البيانات وذلك عن طريق إجراء مقابلات شبه مفتوحة بحسب R. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 2d ed. (Newbury Park, CA: Sage, 1994). وإن آراءنا الأولى حول الأبعاد المهمة للسياق التنظيمي الذي يشكل أنماط الشبكة قد تشكلت بالمراجعة الدقيقة للأدبيات التالية: نظرة للشركة قائمة على الموارد، التعلم التنظيمي (الاسيما الأفكار التي تتعلق بالاعتماد على المسار والجوانب السلوكية للتعلم على مستوى المنظمة)، التصميم، الثقافة، القيادة وإجراءات الموارد البشرية في المنظمة.

3. H. Mintzberg, Structure in Fives: Designing Effective Organizations (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).
4. J. Galbraith, Competing with Flexible Lateral Organizations (reading, MA: Addison-Wesley, 1994).
5. R. Grant, "Prospering in Dynamically-comparative Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," Organization Science 7 (1996): 375-387; G. Hamel and C. K. Prahalad, Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994); and B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal 5 (1984): 171-181.
6. T. Davenport, Mission Critical (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
7. D. Nadler, M. Gerstein, and R. Shaw, Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1992); and T. Davenport, R. Thomas, and S. Cantrell, "The Mysterious Art and Science of Knowledge Worker Performance," Sloan Management Review 43, no. 4(2002): 12-21.
8. T. Allen, Managing the Flow of Technology (Cambridge, MA: MIT Press, 1977); and P. Monge and N. Contractor, "Emergence of Communication Networks," in Handbook of Organizational Communication, 2d. ed., eds. F. Jablin and L. Putnam (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000).
9. يشير كم كبير من الأدلة في العلوم الاجتماعية إلى أهمية شبكة الشخص باعتبارها مصدراً مهماً للغاية للأداء وتطوير المهنة. انظر على سبيل المثال: كولمان J. «Social Capital in the Creation of Human Capital», American Journal of Sociology 94 (1988): Coleman S95-S120; R. Burt, Structural Holes (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992); and W. Baker, Achieving Success Through Social Capital: tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). وفي ظل مدى عثر الموظفين على المعلومات وكيف يتعلمون القيام بمهامهم من خلال الملاقات، فإن الشبكة الشخصية تعتبر مصدراً مهماً يجب أن تقوم عمليات التطوير الاحترازية بدعمه في المنظمات.
10. T. Brown and K. Iverson, «The art of Keeping Management Simple: An Interview with Ken Inversion of Nucor Steel», Harvard Management Update (May 1988): pp. 2-5.
11. P. Scott-Morgan, The Unwritten Rules of the Game (New York: McGraw-Hill, 1994).

## الفصل الثامن:

1. لقد وضعنا هذا الفصل بناء على خبرتنا ومقابلاتنا مع الكثير من الناس الذين كانوا يفكرون في هذه القضايا في وقت من الأوقات. وإننا نشعر بالامتنان لبول ألدر، Paul Alder ودان براس Dan Brass وبين بيكر Wayne Baker ونوشير كونتراكتور Noshir Contractor وكاثلين كارلي Ranjay Goulati ومالكوم غلادويل Malcom Gladwell ورانجي غولاتي Cahtleen Carley

ومونيكا هيجينز Monica Higgins وهيبرنيا إيبيرا Herminia Ibarra وديفيد كراخاردت David Krackhardt وفالديس كريبيز Valdis Krebs ونيتين نوريا Nitin Nohria ولاري بروساك Larry Prusak وياري ويلمان Barry Wellman. إذ تعد هذه النقاشات نقطة مهمة في هذا المشروع.

2. B. Gomes-Casseres, «Group Versus Group: How Alliance Networks Compete.» *Harvard Business Review* 72 (1994): 62-74; B. Gomes-Casseres, *the Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996); J. Moore, *Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* (New York: Harper Business, 1996); and J. Bradford, M. Robinson, and B. Gomes-Casseres, *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).
3. R. Gulati, S. Huffman, and G. Neilson, "The Brista Principle: Starbucks and the Rise of Relational Capital," *Strategy and Business* 28 (2002); and R. Gulati, "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," *Strategic Management Journal* 20, no. 5 (1999): 397-420.
4. M. Castells, *The Rise of the Network Society*, 3rd ed. (Malden, MA: Blackwell Publishers, 2000): 216-302.

5. M. Burkhardt and D. Brass, «Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of A Change in Technology on Social Network Structure and Power.» *Administrative Science Quarterly* 35, no. 1 (1990): 104-127; M. Burkhardt, "Social Interaction Effects following A Technological Change: A Longitudinal Investigation," *Academy of Management Journal* 37, no. 4 (1994): 869-898, and G. Ahuja, "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study," *Administrative Science Quarterly* 45, no. 3 (2000): 425-455.
6. H. Ibarra, "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm," *Administrative Science Quarterly* 37 (1992): 471-501; H. Ibarra and S. Andrews, "Power, Social Influence and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions," *Administrative Science Quarterly* 38 (1993): 227-303; H. Ibarra, "Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks," *Academy of Management Journal* 38, no. 3 (1995): 673-703; D. Krackhardt and L. Porter, "When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship Between Turnover and Stayers' Attitudes," *Administrative Science Quarterly* 30 (1985): 242-261; D. Krackhardt, "The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations," in *Networks and Organizations: Structures, Form and Action*, eds. N. Nohria and R. Eccles (Boston: Harvard Business School Press, 1992), 216-239; D. Krackhardt and J. Hanson, "Informal Networks: The Company Behind the Chart," *Harvard Business Review* 71, (1993): 104-111; and A. Zaheer, B. McEvily, and V. Perrone, "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance," *Organization Science* 9, no. 2 (1998): 141-159.



7. G. Labianca, D. J. Brass, and B. L. Gray, "Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: The Role of Negative Relationships and Third Parties," *Academy of Management Journal* 41 (1998): 55-67.

## ملحق (أ)

١. لو استخدم المشاركون نفس الوسائل للإشارة إلى من وضعوا في القائمة ( أو تم استخدام شيء محدد للتعريف بهم مثل رقم الهاتف لكل شخص)، فإنه يمكن إيجاد مخططات كاملة لشبكة. وسيكون مثل هذا النهج مختلفاً عما وصفنا هنا لأنه يعتمد على الذاكرة بدلاً من أن يمال المشاركون تقدير معدل قوائم الأسماء المغطاة لهم. وهذا يبدو شيئاً جيداً لأنه يوفر الوقت في عملية المسح.
٢. نحن عادةً نعتمد على مقاييس المركزية الثلاثة لفريمان، انظر L. Freeman «Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification», *Social Networks* 1 (1979): 215-239. ومقاييس أخرى وجدناها مفيدة تشتمل على التكافؤ البنوي «structural equivalence»، والنقائص البنوية «structural holes»، وعدد من مقاييس المجموعات الفرعية الزمر «cliques»، ون-الزمر «n-cliques»، ون-العشائر «n-clans». مناقشة جيدة لمقاييس الشبكة، انظر J. Scott, *Social Network Analysis*, 2d ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000); and A. Degenne and M. Forse, *Introducing Social Networks* (London: Sage, 1999).

## عن المؤلفين

روب كروس أستاذ الإدارة بكلية مكلنتير للاقتصاد، جامعة فرجنيا، مدير برنامج الشبكة الاجتماعية لمنتدى الأداء المؤسسي والمعرفة التابع لشركة آي بي إم (IBM Knowledge and Organizational Performance Forum)، حيث يعمل مع مجموعة كبيرة من الشركات المعروفة والمؤسسات الحكومية في تطبيق مفاهيم الشبكة على قضايا حساسة في العمل. وقد نشرت أبحاث روب عن الشبكات الاجتماعية في أماكن مثل هارفرد بزنيس ريفيو (Harvard Business Review)، صالون مانجمنت ريفيو (Sloan Management Review)، كاليفورنيا مانجمنت ريفيو (California Management Review)، النشاط المؤسسي (Organizational Dynamics)، آفاق العمل (Business Horizons). ويعمل روب محاضراً واستشارياً ويدرس برامج الدراسات العليا لكبار الموظفين على الصعيدين المحلي والدولي.

أندرو باركر مستشار أبحاث في منتدى الأداء المؤسسي والمعرفة التابع لشركة آي بي إم (IBM Knowledge and Organizational Performance Forum) في كامبريدج، ماساشوسيتس. وقد أجرى أبحاثاً في مجموعة كبيرة من المنظمات والهيئات الحكومية التي تصنفها مجلة فورتشن (Fortune) من بين أكبر ٥٠٠ شركة أمريكية. وقد شملت أبحاث فرق العمل المؤلفة من كبار قيادات الإدارة التنفيذية، والأقسام الوظيفية، والجماعات ذات الاهتمام المشترك، والشركات التي اندمجت منذ عهد قريب. وقد ساعدت هذه الأبحاث هذه المنظمات على تطوير أفكار معمقة في مجال ابتداع المعرفة الحساسة والمشاركة في الأنشطة. وقد شارك أندرو في تأليف أكثر من مقال وكتاب، مختارات حول تحليل الشبكة. وقد ظهرت مقالاته في صالون مانجمنت ريفيو (Sloan Management Review)، النشاط المؤسسي (Organizational Dynamics)، كاليفورنيا مانجمنت ريفيو (California Management Review)، وهو طالب في مرحلة الدكتوراه في جامعة ستانفورد ويحمل شهادات عليا من جامعة نورث إيسترن وكلية لندن للاقتصاد.



## المترجم في سطور

د. يوسف بن عبدالله محمد المليفي

### المؤهل العلمي:

دكتوراه في علم الاجتماع مع التركيز على السلوك التنظيمي من جامعة مسيسبي الحكومية «Mississippi State University»، بالولايات المتحدة الأمريكية عام (٢٠٠٥م).

### الوظيفة الحالية:

أستاذ السلوك التنظيمي المساعد بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

### الأنشطة العلمية:

- أثر الخصائص الشخصية والتنظيمية للموظفين على فاعلية رأس المال الاجتماعي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية (بحث سينشر في دورية الإداري - معهد الإدارة العامة، سلطنة عُمان).
- تصميم ومشاركة في إعداد بعض الحقايب التدريبية لمتدربي معهد الإدارة العامة.
- المشاركة في تقديم العديد من البرامج والحلقات التدريبية المنعقدة بمعهد الإدارة.
- مراجعة ترجمة مقالات علمية مختلفة ذات صلة بالسلوك التنظيمي.
- نشر العديد من المقالات ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.
- تحكيم العديد من الاستبانات العلمية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.

### الخبرات العملية:

- مدرب متخصص في تدريب موظفي القطاع العام والخاص منذ عام ١٩٩٤م حتى الآن في مجالات مختلفة في قطاع السلوك التنظيمي.
- مدير إدارة البحوث والترجمة من ٢٠٠٧ حتى فبراير ٢٠٠٨م.
- عضو لجنة البحوث من ٢٠٠٦ حتى يناير ٢٠٠٨م.
- منسق فريق مشروع نظام قياس أداء الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من ٢٠٠٥ حتى فبراير ٢٠٠٨م.
- باحث ومستشار بإدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، من ٢٠٠٥ حتى ٢٠٠٧م.

## مراجع الترجمة في سطور

أ. د. عبداللطيف بن صالح بن عبدالعزيز النعيم.

مواليد الأحساء - المملكة العربية السعودية.

### الوظيفة الحالية:

استاذ إدارة الأعمال - كلية الشريعة بالأحساء - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

### الأنشطة العلمية:

- قياس اتجاهات قيادات منظمات قطاع الأعمال السعودي نحو التطوير التنظيمي - مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية) - ٢٠٠٣م.
- دراسة تحليلية لمواقف طلاب الجامعات السعودية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بالتطبيق على طلاب الأقسام الإدارية بفرع جامعة الإمام وكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك فيصل بالأحساء - مجلة الإداري - معهد الإدارة العامة - سلطنة عمان - ٢٠٠٢م.
- مدى إحساس أعضاء هيئة التدريس بالصعوبات التي تعوقهم عن إجراء بحوث الترقية والعوامل المؤثرة فيه: بالتطبيق على بيئة بعض كليات الجامعات السعودية - المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - جامعة حلوان - كلية التجارة - ٢٠٠١م.
- واقع التطوير التنظيمي في منظمات قطاع الأعمال: دراسة تطبيقية في بيئة المملكة العربية السعودية - مجلة الدراسات والبحوث التجارية - جامعة الزقازيق - ٢٠٠٠م.
- مدى إدراك طلاب الجامعات لتأثير البيئة التنظيمية الداخلية على دافعيتهم للإنجاز: بالتطبيق على بيئة بعض كليات الجامعات السعودية - دورية الإدارة العامة - معهد الإدارة العامة - الرياض - محرم ١٤٣١هـ.
- تأثير ممارسة عضو هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية وبعض العوامل الأخرى على أداء طلاب الجامعة في مقرر العلاقات الإنسانية: بالتطبيق على طلاب قسم الإدارة بكلية الشريعة في محافظة الأحساء - مجلة الدراسات والبحوث التجارية - جامعة بنها ٢٠٠٩م.
- الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات العمل الخيري في محافظة الأحساء - مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية) - ١٤٣١هـ.
- دراسة المتغيرات المؤثرة على الشعور بتحقيق الذات لدى عضو هيئة التدريس بكلية

- الشريعة في محافظة الأحساء بالملكة العربية السعودية - المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - كلية التجارة - ٢٠١٠م.
- العلاقة بين أساليب تصميم سياسات الموارد البشرية وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة السعودية - مجلة الإداري - معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان - ٢٠٠٩م.
- توصيف الواقع الراهن: خطوة هامة نحو الإصلاح الإداري المنشود - ورقة علمية - ندوة الإصلاح الإداري - إمارة المنطقة الشرقية - ١٤٢٨هـ.
- أهمية السلوك الأخلاقي في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية: ورقة مشتركة - مؤتمر الإدارة الدولي - جامعة الملك فهد ١٤١٩هـ.

### الخبرات العملية:

- رئيس قسم الإدارة بالكلية خلال المدة بين ١٤٢٠ - ١٤٢٤هـ.
- وكيل الكلية للشؤون الإدارية خلال المدة بين ١٤٢٤ - ١٤٣٠هـ.
- عضو المجلس العلمي بالجامعة خلال المدة بين ١٤٢٦ - ١٤٣٠هـ.
- رئيس وحدة الإرشاد الأكاديمي بالكلية منذ ١٤٣١هـ حتى الآن.
- رئيس وحدة البحوث بالكلية للعامين ١٤٣١هـ و ١٤٣٢هـ.
- المشرف على دراسة الطالبات بالكلية من ١٤٣٢ - حتى الآن.
- رئيس قسم علوم الحاسب الآلي من ١٦/١/١٤٣٣هـ - حتى الآن.
- عضو الجمعية السعودية للإدارة - عضو الجمعية الأمريكية للإدارة.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز  
اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأي صورة دون  
موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير  
بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في  
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٣هـ







### هذا الكتاب

يُعَدُّ أحد الكتب التي تفتقر إليها المكتبة العربية، حيث يصنف من أوائل الكتب التي تناولت موضوع الشبكات الاجتماعية في المنظمات تناولاً علمياً. مستخدماً الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية لتوضيح الدور الذي تقوم به تلك الشبكات. فهو بذلك يتعرض لموضوع مهم وحديث في مجال دراسة منظمات العمل. فيقدم نموذجاً علمياً وعملياً لتحليل ودراسة مدى تأثير شبكات العلاقات الاجتماعية داخل منظمات العمل على أداء الموظفين. معتمداً على المنهج الكمي والكيفي الإحصائي. ومبيناً الطرق العلمية في فهم وإدارة شبكات العلاقات الاجتماعية لتصب في مصلحة المنظمة بدلاً من إضعافها والتأثير عليها سلباً.

يقدم هذا الكتاب عبر الأمثلة التوضيحية دراسة وتحليل ستين شبكة اجتماعية غير رسمية. ويهدف إلى مساعدة المديرين على معرفة الكيفية التي يتحقق بها الاتصال والتعاون بين الموظفين بهدف إنجاز العمل الموكل إليهم. كما يساعدهم على تحديد الطرق التي تمكنهم من التأثير على شبكة العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء والإبداع في العمل. يمكن أن يستفيد الموظفون أيضاً من هذا الكتاب؛ لما له من صلة بعملهم اليومي؛ إذ يساعدهم على فهم أهمية المشاركة في المعلومات وكيفية التعامل معها داخل نطاق العمل.

Bibliotheca Alexandrina



1194976

الموه الكاميه للسكبات الاخيماء



\* 9 7 8 9 9 6 0 1 4 2 0 6 7 \*